

Perehdyttämismallin kehittäminen Original Sokos Hotel Alexandran vastaanottoon

Juuli Kallio

Opinnäytetyö
Tammikuu 2015

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Kallio, Juuli	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.01.2015
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Perehdyttämismallin kehittäminen Original Sokos Hotel Alexandran vastaanottoon		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Anita Autio		
Toimeksiantaja(t) Original Sokos Hotel Alexandra, Hotellipäällikkö Leena Räikkönen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämismallin kehittäminen toimeksiantajani Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttämisen kehittämiseksi. Tarkoituksena oli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla perehtyä vastaanoton perehdyttämisen nykytilaan ja saatujen tulosten pohjalta kehittää perehdyttämismalli avuksi perehdyttäjille. Perehdyttämismallin tavoitteena oli keskittyä perehdyttämisen suunnitteluun ja perehdyttämisprosessin merkittävimpien ongelmakohtien kehittämiseen.</p> <p>Ennen tutkimuksen toteutusta tutustuttiin aiheesta kertovaan kirjallisuuteen, jonka pohjalta laadittiin haastattelurunko. Haastattelu toteutettiin syys-lokakuun vaihteessa teemahaastatteluna kuudelle kahden vuoden sisällä työsuhteensa aloittaneelle henkilöstön jäsenelle. Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää haastateltavien mielipiteitä ja tuntemuksia omasta perehdyttämisyksiköstään. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että vastaanoton perehdyttämisessä on kehitettävää. Aineistonkeruun tuloksena saatiin selville, että perehdyttämisen suurimpana ongelmana on perehdyttämisen epäjohtonmukaisuus. Toiseksi merkittäväksi ongelmaksi nousi se, ettei perehtyjällä ole perehdyttämisen aikana ollut lainkaan nimettyä perehdyttäjää, mikä on johtanut yksilön riittämättömään huomiointiin. Opinnäytetyön lopputuloksena kehitettiin kaksiosainen perehdyttämismalli, jonka ensimmäisen osan on tarkoitus toimia perehdyttämisen suunnittelun apuna ja toisen osan on tarkoitus helpottaa perehdyttämisen jaksottamista.</p> <p>Opinnäytetyössä kehitettiin perehdyttämismalli Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttäjille. Perehdyttämismallin avulla perehdyttämisprosessi tulee olemaan entistä johdonmukaisempi ja tehokkaampi, mikä tuo lisäarvoa sekä toimeksiantajalle että uudelle työntekijälle. Perehdyttämismalli otetaan käyttöön alkuvuonna 2015.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, henkilöstöjohtaminen, kehittämistutkimus, teemahaastattelu, hotelliala		
Muut tiedot		



Author(s) Kallio, Juuli	Type of publication Bachelor's thesis	Date 12.01.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 52	Permission for web publication: x
Title of publication Developing an orientation model for the Original Sokos Hotel Alexandra		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) Anita Autio		
Assigned by Original Sokos Hotel Alexandra, Leena Räikkönen, Hotel Manager		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to develop an orientation model to improve orientation for the reception at the Original Sokos Hotel Alexandra, the commissioner of the thesis. The purpose was to become familiar with the current state of orientation in the reception by using qualitative research methods and develop an orientation model for the orientating individual based on the results. The aim of the orientation model was to focus on the planning of the orientation and the development of the most significant problematic areas of the orientation process.</p> <p>The interview framework was developed based on human resource management literature before executing the research. The interviews were conducted as theme based interviews for six employees who had started working within two years. The objective of the theme based interviews was to examine the opinions and thoughts of the interviewees about their orientation period. The interviews were recorded, transcribed and analyzed.</p> <p>The results implicated that there were some development areas in the orientation of the reception. The collected data showed that the most significant problem of the orientation was incoherency. The second largest problem was that there were no named individual in charge of the orientation process which has led to the insufficient consideration of the orientated individual. The two-piece orientation model was developed as the result of the thesis. The purpose of the first part of the model is to help planning the orientation and the second part is supposed to ease the divining of the orientation to periods.</p> <p>An orientation model was developed for the orientating individuals of the reception in Original Sokos Hotel Alexandra. With the help of the orientation model the orientation process will be more coherent and efficient than before which will give added value to the assigner and employee. The orientation model will be put into operation in the beginning of the year 2015.</p>		
Keywords/tags (subjects) Orientation, orientation process, human resource management, development research, hotel industry		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 TYÖN TAUSTA	5
2.1 Hotelli liiketoiminnan muotona.....	5
2.2 Original Sokos Hotel Alexandra.....	6
3 PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	9
3.1 Perehdyttämisen määritelmä ja sisältö	9
3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	11
3.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	13
3.4 Perehdyttäminen Original Sokos Hotel Alexandrassa.....	15
4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI.....	17
4.1 Perehdyttämisen suunnittelu.....	17
4.2 Perehdyttämisen toteuttaminen	19
4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	21
4.4 Perehdyttämisen yleisimmät ongelmat	22
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
5.1 Tutkimuskysymys	24
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	25
5.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	26
5.4 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus	27
6 TUTKIMUSTULOKSET	28
6.1 Haastateltavien taustatiedot.....	28
6.2 Perehdyttämisprosessi	29
6.3 Perehdyttämisen ohjaus ja apuvälineet.....	30
6.4 Perehdyttämisprosessin kehittäminen	32

6.5 Johtopäätökset.....	34
-------------------------	----

7 PEREHDYTTÄMISMALLI ORIGINAL SOKOS HOTEL ALEXANRAN

VASTAANOTTOON	36
----------------------------	----

8 POHDINTA	39
-------------------------	----

LÄHTEET	43
----------------------	----

LIITTEET	45
-----------------------	----

Liite 1. Teemahaastattelun runko	45
--	----

Liite 2. Perehdyttämismalli Original Sokos Hotel Alexandran vastaanottoon.....	46
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä - Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot.	11
--	----

Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma.....	18
--	----

Kuvio 3. Perehdyttämisen merkittävimmät kehityskohteet.....	34
---	----

1 JOHDANTO

Henkilöstön puhutaan usein olevan yrityksen tärkein voimavara. Se on myös selkeä menestystekijä palvelualan yrityksissä, sillä kilpailijan on käytännössä mahdollista kopioida kaikkea muuta paitsi henkilöstöön perustuvaa osaamista ja yrityksen kulttuuria. Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja ylläpidon tulisi olla osa yrityksen strategiaa.

Perehdyttäminen luo pohjan uuden työntekijän ammattitaidon kehittymiseen ja sen kehittämiseen tulevan työuran aikana. Hyvin hoidetun perehdyttämisen merkitys on ensisijaisen tärkeä uuden työntekijän lisäksi myös yritykselle ja sen sidosryhmille. Sen pohjimmainen tarkoitus on nopean oppimisen kautta vähentää virheiden määrää ja näin pystyä tuottamaan laadukkaita tuotteita tai palveluita asiakkaille. Sillä on merkittävä vaikutus myös esimerkiksi yritykseen sitoutumisen ja työmotivaation kannalta. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttämisen hyötynä on yksilöiden osaamisen kanavointi koko työyhteisön jaetuksi osaamiseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 29). Tällöin sen vaikutus on merkittävä koko yrityksen menestymisen ja liikevaihdon kannalta. Monissa yrityksissä perehdyttämisen suunnittelu ja kehittäminen polkee kuitenkin paikallaan, eikä perehdyttämisestä saada kaikkea mahdollista hyötyä irti.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii S-ryhmän Osuuskauppa Keskimaahan ja sitä myötä myös Sokos Hotels-ketjuun kuuluva Original Sokos Hotel Alexandra. Original Sokos Hotel Alexandra on yksi kolmesta jyvaskyläläisestä Sokos Hotellista ja se on myös oma työnantajani. Työn tavoitteena on selvittää tämänhetkisiä ongelmia hotellin vastaanoton uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja sitä kautta kehittää Original Sokos Hotel Alexandralle vastaanoton henkilöstön perehdyttämistä tukeva perehdyttämismalli, jollaista ei toimipaikassa aiemmin ole ollut. Työ on kehittämistutkimus ja siinä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista aineistonkeruumenetelmää. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus kartoittaa henkilöstön jäsenten mielipide perehdyttämisen nykytilasta ja näin selvittää merkittävimmät perehdyttämistä koskevat ongelmakohdat

yrityksessä. Perehdyttämismallin tarkoituksena on uuden työntekijän perehdyttämisen johdonmukaistaminen ja tätä myötä perehdyttämisen laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen. Mallin on tarkoitus toimia tulevaisuudessa Original Sokos Hotel Alexandrassa nimenomaan perehdyttäjän käyttämänä käsikirjana. Perehdyttämismallissa ei ole tarkoitus painottaa perehdyttämisen sisällöllisiä ongelmakohtia vaan keskittyä perehdyttämisen suunnitteluun ja perehdyttämisprosessin merkittävimpien ongelmakohtien korjaamiseen.

Opinnäytetyön aihe rajattiin toimeksiantajan toiveesta koskemaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä vastaanotossa. Tarve tutkimukselle syntyi kun vuoden 2013 lopussa tehdyssä, kaikkien S-ryhmän osuuskauppojen yhteisessä, työyhteisötutkimuksessa perehdyttämisosion oli tipahtanut selkeästi vuoden 2012 tuloksesta ja oli myös muita mitattuja osa-alueita heikompi. Tämän vuoksi perehdyttämisen kehittäminen nostettiin Sokos Hotel Alexandran vastaanoton vuoden 2014 kehittämiskohteeksi. Oma kokemukseni perehdyttämisestä Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa ja siinä ilmenneistä ongelmista vahvisti päätöksen tekoa ja mielenkiintoa tutkimusta kohtaan.

Opinnäytetyön alkuosa koostuu aiheeseen liittyvästä teoriapohjasta. Tässä osiossa esitellään kehittämistyön toteutukselle merkityksellistä pohjatietoa. Osiossa keskitytään perehdyttämiseen ja perehdyttämisprosessiin käsitteenä. Tämän lisäksi pohditaan perehdyttämisen merkitystä sekä perehdyttämisprosessin toteutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen työ etenee kehittämistyön suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Tutkimuksen toteutusta käsittelevä luku sisältää tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien valinnan sekä haastattelun suunnittelun ja sen toteuttamisen. Tutkimustuloksia käsittelevä luku sisältää saatuihin tutkimustuloksiin ja näistä syntyneisiin johtopäätöksiin keskittyvät alaluvut. Viimeinen luku sisältää pohdintaosion, jossa pohditaan kehittämistyön etenemistä ja onnistuneisuutta sekä opinnäytetyön käytettävyyttä ja sen luotettavuutta.

2 TYÖN TAUSTA

2.1 Hotelli liiketoiminnan muotona

Hotelli on korkeat vaatimukset täyttävä majoitusliike, jossa on erillinen vastaanotto ja jonka yhteydessä toimii usein ravintola. Korkeatasoisessa hotellissa tulee olla erityyppisiä huoneita, joista tulee löytyä tietyt mukavuudet kuten suihku- tai kylpyhuonetilat. Hotellit tarjoavat usein myös muita tiloja ja palveluita, kuten kokous- ja saunatiloja, sekä kuntosalin. Nykypäivänä hotellin tärkeimpinä kilpailukeinoina pidetään turvallisuutta, siisteyttä ja viihtyisyyttä sekä mahdollisuutta autopaikoitukseen. Hotellit voidaan jaotella esimerkiksi koon, sijainnin tai halutun kohderyhmän mukaan. (Rautiainen & Siiskonen 2009, 23–24; Alakoski & Hörkkö & Lappalainen 2006, 29.)

Majoitustuote on luonteeltaan palvelua, ja hotellihuoneelle ominaista on se, että asiakas ostaa jotakin aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Majoitusliikkeet myyvät sitä, mitä asiakkaat haluavat ostaa ja myytävät tuotteet ja palvelut pyrkivät tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja täyttämään heidän toiveitaan. Majoitustoimintaa harjoittavan yrityksen ydintuotteena on majoituspalvelu. Asiakkaat eivät kuitenkaan matkusta vain hotellien vuoksi, vaan matka tehdään joko ammatillisista syistä tai vapaa-ajan tarpeista, jolloin hotelli muodostuu osaksi muuta matkaa tai matkapakettia. Matkailutuotteen muodostavat useimmiten asuminen, syöminen, matkustaminen ja tekeminen. (Alakoski ym. 2006, 26–29; Rautiainen & Siiskonen 2009, 87.)

Ydintuotteen, eli hotellihuoneen lisäksi hotellit tarjoavat avustavia palveluita ja tukipalveluita. Avustavat palvelut voidaan luokitella sellaisiksi palveluiksi, jotka täydentävät ydintuotetta ja jotka helpottavat sen käyttämistä. Avustava palvelu voi olla esimerkiksi huonehintaan kuuluva aamiainen. Tukipalvelut taas lisäävät tuotteiden vetovoimaa ja antavat lisäarvoa asiakkaalle lisäten tuotteen mukavuutta, helppoutta tai miellyttävyyttä. Tyypillisiä hotellien tarjoamia tukipalveluita ovat esimerkiksi huone- ja kokouspalvelut tai kuntosali- ja saunapalvelut.

Lisäksi hotellit voivat tarjota asiakkailleen alihankittuja tukipalveluja, kuten pesula- tai hierontapalveluita. (Rautiainen & Siiskonen 2009, 87.)

Vastaanottovirkailijan työnkuva

Hotellin vastaanotto on hotellin keskipiste, ja usein ensimmäinen kontakti hotellin kanssa tapahtuu vastaanotossa. Vastaanotto on osa koko hotellin palveluympäristöä, joka vaikuttaa merkittävästi asiakkaan viihtyvyyteen. Vaikka hotellin fyysiset puitteet olisivat kunnossa, vastaanottotoiminnassa ilmenevät puutteet saattavat aiheuttaa sen, ettei tyytymätön asiakas palaa hotelliin uudestaan. (Rautiainen & Siiskonen 2009, 106.)

Vastaanoton henkilökunnan tulee hallita useita osaamisaloja, joista keskeisimpiä ovat varausten vastaanottaminen ja hoitaminen, asiakkaan vastaanottaminen ja sisäänkirjaaminen sekä lähtöselvitys ja laskutus. Henkilöstön keskeinen työväline on hotellijärjestelmä, jota käytetään apuna lähes kaikessa asiakasliikenteessä. Tämän lisäksi henkilöstön tulee hallita myös esimerkiksi internetin ja sähköpostin käyttö. Henkilöstön tulee osata huolehtia asiakasturvallisuuteen liittyvistä asioista ja rahaliikenteen hoitamisesta. Vastaanottovirkailijan tulee osata esitellä ja myydä tuotteita ja palveluita sekä osata opastaa asiakasta esimerkiksi lähiseudun matkailupalveluiden käytössä. Vastaanottovirkailijan tulee ominaisuuksiltaan olla palvelualtis, asiakaslähtöinen, vastuuntuntoinen, huolellinen ja hänen tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot. (Rautiainen & Siiskonen 2009, 108–110.)

2.2 Original Sokos Hotel Alexandra

Original Sokos Hotel Alexandra kuuluu Sokos Hotels-ketjuun ja tätä myötä S-ryhmään. Alueellisesti sen omistaa Osuuskauppa Keskimaa. S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto joka tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluita. Osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluita asia-

kasomistajille kannattavasti. Osuuskauppa Keskimaa on yksi kahdestakymmenestä S-ryhmään kuuluvasta alueosuuskaupasta Suomessa, ja se on yksi Keski-Suomen maakunnan suurimmista yrityksistä. Osuuskauppa Keskimaa tarjoaa palveluja yli 100 toimipisteessä, ja se työllistää lähes 2 000 keskisuomalaista. (S-kanavan verkkosivusto. N.d; Keskimaa intranet N.d)

Sokos Hotels-ketju on Suomen tunnetuin ja laajin hotelliketju, johon kuuluu yli 50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Ketjun hotellit jaetaan kolmeen erilaiseen hotellibrändiin, jotka ovat Original, Break ja Solo. Näiden brändien hotellit poikkeavat toisistaan, ja niillä on kaikilla omat tunnuspiirteensä. Original Sokos Hotel Alexandra kuuluu Original by Sokos Hotelsiin, joka on sydämeillisesti suomalainen hotelli, joka on kehittynyt suomalaisten mukana ja joka pyrkii olemaan kaikkea sitä, mitä hyvän hotellin tulee olla. Original by Sokos Hotellit pyrkivät toimimaan tunnuspiirteenään palvelu, asiakkaasta välittäminen ja hänestä huolen pitäminen. (Sokos Hotels-verkkosivusto N.d.)

Original Sokos Hotel Alexandra on yksi kolmesta Jyväskylässä toimivasta Sokos Hotellista. Se sijaitsee hyvällä paikalla vastapäätä Jyväskylän Matkakeskusta, aivan kaupungin keskustan tuntumassa. Original Sokos Hotel Alexandralla on pitkä historia: samalla paikalla on ollut hotellielämää jo yli 30 vuoden ajan. Original Sokos Hotel Alexandra on kaupungin suurin hotelli tarjoten asiakkailleen 274 eritasoista huonetta, kolme erilaista ravintolaa ja laajan valikoiman erilaisia kokoustiloja. Tämän lisäksi hotellista löytyy lasten leikkihuone ja asiakkaiden vapaassa käytössä oleva saunaosasto porealtaineen. Hotellin asiakaskunta on melko laaja, mutta ajankohdasta riippuen tyypillinen asiakas vaihtelee joko liikematkustajasta ja kokousasiakkaasta vapaa-ajan matkustajaan ja ryhmämatkaajaan.

Original Sokos Hotel Alexandran huoneet voidaan jaotella neljään eri luokkaan. Kaikkein vaatimattomimpia ja vanhimpia ovat Economy-luokan huoneet, joita on yhteensä 95. Standard-luokkaan taas kuuluu 172 hiljattain remontoitua, hieman suurempaa huonetta. Näiden perushuoneiden lisäksi hotellissa on

neljä tilavaa saunallista Superior-huonetta ja kaksi ylellistä Suitea, joiden varusteluun kuuluu parvekkeen ja saunan lisäksi poreamme. Esteettömiä huoneita on yhteensä kolme kappaletta, lisävuodemahdollisuus löytyy suurimmasta osasta huoneista, ja lemmikitkin ovat tervetulleita majoittumaan. Perusvarustelu on kaikissa huoneissa samankaltainen sisältäen kaiken onnistuneeseen hotellivierailuun tarvittavan.

Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton toiminta

Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa työskennellään ympäri vuorokauden kolmessa vuorossa, ja vastaanoton työtehtävät ovat melko samankaltaisia vuorosta riippumatta. Yleisesti ottaen aamuvuoron päätoimisena tehtävänä on kuitenkin asiakkaiden uloskirjaaminen ja siihen liittyvät toimet, kun taas iltavuoro kuluu uusien asiakkaiden sisäänkirjautumisen hoitamisessa. Yövuorossa hoidetaan yöajo ja siihen vaadittavat tehtävät. Aamu- ja iltavuorossa työntekijöitä on samanaikaisesti useimmiten kaksi, ja poikkeuksia lukuun ottamatta jokaisessa vuorossa on aina yksi vuoropäällikkö. Yövuorolaiset työskentelevät useimmiten yksin. Tavallisen vastaanottovirkailijan ja vastaanoton vuoropäällikön työtehtävät eroavat toisistaan Original Sokos Hotel Alexandrassa lähinnä vastuultaan. Jokapäiväisiä työtehtäviä hoitavat kaikki työntekijät, minkä lisäksi vuoropäälliköillä on omat vastualueensa.

Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa henkilöstöä on melko vähän. Vastaanotossa työskentelee kolme kokoaikaista vuoropäällikköä ja 12 osaaikaista vastaanottovirkailijaa. Viidellä vastaanottovirkailijalla on määräaikainen työsopimus ja lopuilla henkilöstön jäsenillä toistaiseksi voimassa oleva sopimus (Räikkönen 2014). Näiden työntekijöiden lisäksi Original Sokos Hotel Jyväshovin ja Solo Sokos Hotel Paviljongin työntekijöiden on mahdollista tehdä työvuoroja Original Sokos Hotel Alexandrassa. Myös Original Sokos hotel Alexandran vastaanoton työntekijöiden on mahdollista työskennellä näissä kahdessa muussa hotellissa. Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa työskentelevän henkilöstön ikäjakauma vaihtelee 21:stä ikävuodesta 47:een ikävuoro-

teen. Työntekijöiden keski-ikä on melko alhainen, vain 29 vuotta. Valtaosa vastaanoton työntekijöistä on naisia.

Original Sokos Hotel Alexandrassa harjoittelijoiden merkitys liiketoiminnan kannalta on suuri. Original Sokos Hotel Alexandra on erittäin suosittu harjoittelupaikkaa hakevien opiskelijoiden keskuudessa. Hotellin vastaanotossa on ympärivuotisesti useita Jyväskylän ammattiopiston vastaanottovirkailijaopiskelijoita sekä ammattikorkeakoulun matkailun - tai palvelujen tuottamisen ja johtamisen opiskelijoita suorittamassa harjoittelujaksoaan. Merkittävä osa esimerkiksi palkattavista työntekijöistä on aiemmin suorittanut harjoittelujaksonsa Original Sokos Hotel Alexandrassa.

3 PEREHDYTTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Perehdyttämisen määritelmä ja sisältö

Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tarvitaan työpaikan koosta ja toimialasta riippumatta. Perehdyttämisen avulla perehtyjä oppii tuntemaan työpaikkaansa, työpaikkansa ihmisiä sekä työtehtäviä koskevat asiat. Toiminta-ajatus ja liikeidea sekä toimintatavat ja –periaatteet ovat tärkeimpiä työnpaikkaa koskevia aiheita perehdyttämisessä. Näiden tuntemisen avulla perehtyjä saa hyvän yleiskuvan yrityksestä ja sen toiminnan tarkoituksesta. Työpaikkansa ihmisiin tutustuessa uusi työntekijä tutustuu työtovereihinsa, esimiehiinsä ja yrityksen asiakkaisiin. Tällöin hän saa tietoa myös työsuhteeseen liittyvistä asioista. Itse työtehtäviin perehdyttämiseen liittyy työtehtävän osaamisen lisäksi vahvasti perehtyjän ymmärrys omaan työhönsä kohdistuvista odotuksista ja tietoisuus omasta vastuustaan koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas & Härmäläinen 2008, 2; Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

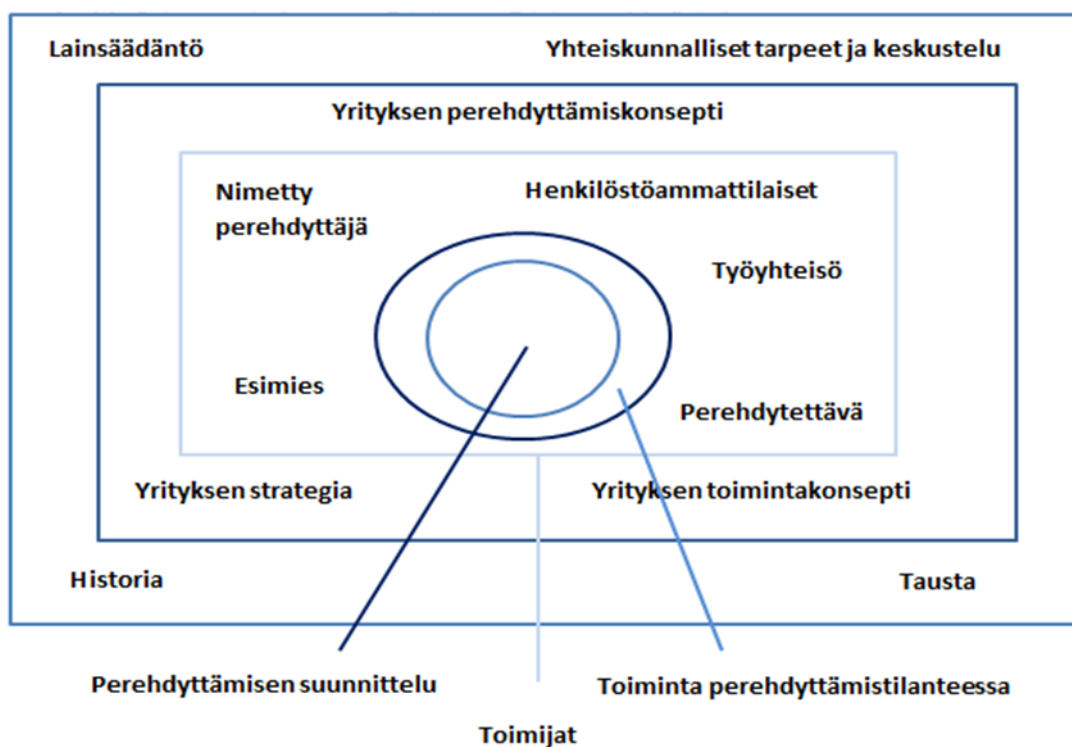
Työpaikkaan ja työpaikan ihmisiin liittyvä perehdyttäminen on niin sanottua yleisperehdyttämistä, josta perehtyjä saa hyvän pohjan työskentelylle heti työsuhteen alussa. Työtehtäviin perehdyttämistä taas kutsutaan yleisesti työn-

opastukseksi. Työnopastuksessa tulokkaalle opetetaan varsinainen työ, jossa perehdyttämisen kohteena ovat esimerkiksi työn sisältö, työn laadun arvioinnin kriteerit, työssä tarvittavien koneiden ja tarvikkeiden käyttö, työpaikan turvallisuus sekä työtä koskeva opastus (Viitala 2013, 194). Opastuksen tarkoituksena on tukea tulokasta itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen (Kangas & Hämäläinen 2008, 13).

Eräsalon (2008, 60–61) mukaan perehdyttäminen on tärkeä osa koko henkilöstön kehittämistä, jolla vaikutetaan työntekijän tulevaan toimintaan, osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Perehdyttäminen ei tarkoita vain uuden työntekijän perehdyttämistä, vaan käsitteenä se sisältää myös henkilöstön jäsenen perehdyttämisen uuteen työtehtävään. Kupias ja Peltola määrittelevät perehdyttämisen kirjassaan näin:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 19).

Yleisesti ajateltuna perehdyttäminen koostuu liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamisesta ja hyvästä henkilöstötyöstä. Koska mikään yritys ei toimi irrallaan ympäristöstä, on aina yrityksen strategiassa ja kaikessa toiminnassa otettava huomioon ympäristön vaatimukset ja reunaehdot (Kupias & Peltola 2009, 14). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa esitetään Kupiaksen ja Peltolan (2009, 10) mukaan kaikki ne organisaatioon vaikuttavat tahot, joilla on selkeä merkitys toisiinsa ja tätä myötä perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen. Kuvion keskeisimpiä kohtia käsitellään opinnäytetyön seuraavissa luvuissa.



Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä - Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot.
(Kupias & Peltola 2009, 10)

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) tiivistävät perehdyttämisen tärkeimmän tavoitteen olevan uudelle työntekijälle luotava perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Eräsalon (2008, 61) mukaan perehdyttämisen tärkeimpänä tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan, jotta sitoutuminen on mahdollista. Edellä mainitut yleistavoitteet määrittelevät perehdyttämistä. Jokaisella yrityksellä tulee olla omat tavoitteensa perehdyttämisen suhteen toimialasta riippuen. Yrityksen tulee yksilöidä perehdyttäminen myös jokaisen uuden perehtyjän kohdalla.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa taitovaatimusten ja palvelun laatuvaatimusten lisäksi työntekijän turvallisuuteen, hyvinvointiin sekä omatoimiseen kannustamiseen liittyvät asiat. Suurin hyöty hyvin hoidetusta perehdyttämisestä itse perehtyjälle on oppimisen tehostuminen. Tällöin perehtyjän itsevarmuus kasvaa, ja perehtyjä oppii oikeanlaisen työtavan nopeasti. Tällöin työssä tehtävien virheiden määrä vähenee, mikä vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi

mahdollisten tapaturmien syntymiseen ja turvallisuusriskien vähenemiseen. Koska perehdyttäminen on tärkeä osa perehtyjän yrityksestä saamaa ensivaikutelmaa, vaikuttaa sen hyödyllisyys perehtyjän työmotivaatioon, jolloin hän haluaa hoitaa työnsä ammattitaitoisesti. Jos perehtyjä tuntee olevansa hyödyksi yritykselle ja osaavansa työnsä, hän haluaa usein myös kantaa vastuuta oppimisestaan ja kehittymisestään. Tällöin hänen työsuhteensa myös jatkuu todennäköisemmin, jolloin henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Myös poissaoloja kertyy vähemmän motivoituneelle työntekijälle. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen aikana tulokas oppii yritykselle keskeisimpiä alaistaitoja, joita voivat olla muun muassa yhteistyökyky, vastuullisuus, aktiivisuutta, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä vastuunottokyky (Kivimäki 2007, 15). Perehdyttäminen on myös tärkeä osa uuden työntekijän sosiaalistamisprosessia: tällöin perehtyjälle selviää esimerkiksi se, millaisia asenteita, standardeja, arvoja ja käyttäytymismalleja yrityksen työntekijöiltä odotetaan (Dessler 2004, 158).

Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä hyötyy perehtyjän lisäksi työyhteisön muut jäsenet, koko yritys ja sen asiakkaat. Useimmat perehdyttämisen hyödyt koskevat samanaikaisesti jokaista osapuolta. Yritys hyötyy hyvin hoidetusta perehdyttämisestä etenkin kustannuksien säästymisenä, koska esimerkiksi poissaolot, virheet ja henkilöstön vaihtuvuus maksaa yritykselle paljon. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, eli siihen mielikuvaan, mikä ihmisillä on tietystä yrityksestä: jos perehdyttäminen ei ole onnistunut, sana siitä saattaa levitä nopeasti perehtyjän mukana yrityksen ulkopuolelle. Kun perehdyttäminen taas onnistuu odotetulla tavalla, asiakas hyötyy siitä asiantuntevaa palvelua saadessaan, joka saattaa johtaa yrityksen parempaan menestymiseen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie yritykseltä paljon aikaa, mutta myöhemmin siihen käytetty aika tulee myös monin verroin takaisin. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5.) Ihmissuhteiden syntyminen henkilöstön välillä vaikuttaa merkittävästi henkilöstön käyttökelpoisuuteen organisaatiossa: kattavasti ra-

kennettu ihmissuhdeverkko toimii vaikutuskenttänä tietojen ja kokemuksen vaihtamisalueella, mikä mahdollistaa nopeamman oppimisen (Kauhanen 2009, 148). Kiinnostus perehtyjän kysymyksiin ja ihmettelyn aiheisiin perehdyttämisen aikana mahdollistaa entistä parempien toiminta- ja ajattelutapojen kehittymisen koko organisaatiossa (Kupias & Peltola 2008, 78–79).

3.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Lainsäädännössä on määritelty perehdyttämisestä koskevista velvoitteista. Perehdyttämistä käsittelee erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja lainsäädännön noudattaminen onkin yrityksille vähimmäisvaatimus. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaki

Työsopimuslain säädökset koskevat muun muassa työsopimuksen kestoon ja muotoon, työsuhteen etuuksiin sekä koeaikaan liittyviä asioita. Työsopimuslaki määrittää myös irtisanomisperusteita. Tässä laissa perehdyttämistä koskeva yleisvelvoite on melko itsestään selvä asia, ja pelkästään tätä pykälää noudattamalla yritys ei takaa onnistunutta perehdyttämistä. Laki kuitenkin määrittää esimerkiksi sen, että koeaika on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin, ja osaamista on aina seurattava annettua perehdyttämistä vasten. Tämä tarkoittaa, että työsuhdetta ei voida purkaa, jos perehtyjä ei ole saanut tarvittavaa perehdytystä selviytyäkseen työstään. (L 26.1.2001 / 55; Kupias & Peltola 2009 21–23.)

Työntekijän oppimismahdollisuuksien varmistamiseksi työsopimuslaki säättää näin:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän

mahdollisuuksia kehittä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (L 26.1.2001 / 55.)

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaissa on oma pykälänsä perehdyttämisestä ja se on säädetty erityisesti työntekijän työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Työturvallisuuslaki säättää työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta seuraavanlaisesti:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi... (L23.8.2002 / 738.)

Työturvallisuuslain idea on, että työnantajan on huolehdittava työn turvallisuudesta ja siitä, ettei työntekijän terveys vaarannu. Koska eniten työtapaturmia ja onnettomuuksia sattuu erityisesti juuri uutta tehtävää aloiteleville henkilöille, on työturvallisuus hyvin tärkeä osa perehdyttämistä. Yleensä tärkeintä heti työskentelyn alussa on opastaa uusi työntekijä konkreettisiin turvallisuuteen liittyviin asioihin, kuten työpaikan varauloskäynteihin ja työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön. Työturvallisuudessa ei ole kuitenkaan kyse pelkästään fyysisestä turvallisuudesta, vaan myös henkinen turvallisuus on varmistettava, sillä esimerkiksi palvelualan työpaikoilla työntekijä voi törmätä uhkaaviin tilanteisiin ja väkivallan uhkaan tai esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4; Kupias & Peltola 2009, 24–25.)

Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan velvollisuuksista työturvallisuuden turvaamiseksi. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu esimerkiksi jatkuva työympäristön, työyhteisön ja työtapojen turvallisuuden tarkkailu. Työnantajan on tehtävä suunnitelma työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavista toimenpiteistä ja toteutettava nämä suunnitelmat. Laki määrittelee myös turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi tehtävän ohjelman ja tämän ohjelman huomioon ottamisen työpaikan kehitystoiminnassa. Työn- ja työympäristön suunnittelussa on otettava huomioon henkilöstön fyysiset ja henkiset edellytykset. Laissa määritellään myös, että työntekijän on toimittava yhteistyössä työnantajan kanssa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (L23.8.2001 / 738.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä

YT-lain perimmäisenä tavoitteena on edistää tärkeää viestintää, kuten yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla. Perehdyttämisen kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijälle annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelee, että työpaikalla, jossa säännöllisesti työskentelee yli 10 työntekijää, työntekijöiden on valittava keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu sekä kaksi varavaltuutettua. Työsuojeluvaltuutettu edustaa työpaikan työntekijöitä yhteistoiminnassa työnantajan kanssa ja hänen tehtävänä on oma-aloitteisesti perehtyä työpaikkansa työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyviin työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin asioihin sekä työsuojelusäännöksiin. (L 20.1.2006/44.)

3.4 Perehdyttäminen Original Sokos Hotel Alexandrassa

Original Sokos Hotel Alexandran hotellipäällikkö Leena Räikkösen mukaan perehdyttämisen tila on tällä hetkellä vastaanotossa hieman heikolla pohjalla eikä siihen ole käytetty tarpeeksi resursseja. Perehdyttäminen ei ole niin tehokasta

kuin olisi mahdollista, mikä johtaa esimerkiksi siihen, että toisinaan uusien työntekijöiden oppimista kohtaan asetetut odotukset ovat liian korkeita. Yhdeksi suurimmista ongelmista Räikkönen nostaa sen, ettei perehtyjällä ole omaa kummia, joka tukisi häntä koko perehdyttämisen alun ajan. (Räikkönen 2014.)

S-ryhmällä ei ole tiettyä kaavaa siihen, kuinka uuden työntekijän perehdyttäminen tulisi sen toimipaikoissa järjestää. Se kuitenkin tarjoaa osuuskauppojen- ja toimipaikkojen käyttöön erilaisia materiaaleja, kuten ”Suuntaviivoja perehdytykseen S-ryhmässä”- oppaan. Tähän perehdytysmalliin on koottuna yleisiä suosituksia kaikille toimipaikoille ja sitä hyödyntämällä tavoitellaan laadukkaampaa perehdyttämistä. Opas sisältää perustietoa perehdyttämisen tavoitteista ja hyödyistä, uuden työntekijän työsuhteen alkaessa huomioitavista seikoista ja siitä, kuinka perehdyttämisen laatu voidaan varmistaa esimerkiksi ajankäytöllisesti. Oppaassa painotetaan esimiehen merkityksen tärkeyttä perehdyttämisen käynnistämisessä ja johtamisessa sekä työpaikkaohjaajan tai niin sanotun kummin merkitystä perehdyttämisen laadun takaamisessa ja perehtyjän tukemisessa. Toimipaikoilla on myös mahdollisuus käyttää ”Tervetuloa taloon!”- opasta, joka sisältää tietoa S-ryhmästä ja omasta toimipaikasta työnantajana. S-ryhmä tarjoaa käyttöön myös eri aloille tarkoitettuja perehdyttämisen tarkistuslistoja. (S-ryhmän intranet N.d.)

Original Sokos Hotel Alexandran kaikessa toiminnassa toteutetaan S-ryhmän yhteisiä arvoja sekä oman yksikön arvoja ja pelisääntöjä. S-ryhmän arvot painottavat vastuullista yritystoimintaa ja S-ryhmä pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisemmaksi. S-ryhmän arvot keskittyvät asiakassuhteisiin, henkilöstöön ja ympäristöön, kustannustehokkaaseen yritystoimintaan ja sen kehittämiseen. (S-kanava N.d.) Original Sokos Hotel Alexandran sisäiset arvot ovat hieman käytännönläheisempiä sisältäen toimintatapoja jokapäiväisestä asiakaspalvelutilanteesta työkavereiden kanssa toimimiseen.

Original Sokos Hotel Alexandrassa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä hyödynnetään S-ryhmän tarjoamien oppaiden ja perehdyttämisen tarkistuslistan lisäksi myös paljon muita materiaaleja. Tärkeimpinä näistä ovat esimerkiksi henkilöturvallisuusopas ja työsuhde- sekä työsuhde-etu-opas. Tämän lisäksi perehtyjä saa käyttöönsä oppaan työvuoroihin ja työvuorotoiveisiin liittyvistä asioista sekä käyttöohjeen lisätyöntekomahdollisuuksista määräaikaisella työntekijällä.

”Suuntaviivoja perehdytykseen S-ryhmässä”- oppaan mukaan hyvin hoidetun perehdyttämisen suurimpia hyötyjä ovat ne, jotka perehdytetty työntekijä saa. Tähän kuuluvat muun muassa työyhteisöön sopeutuminen, itseluottamuksen ja motivaation kasvu sekä ammattitaidon kehittyminen. Asiakas hyötyy hyvin hoidetusta perehdyttämisestä saaden tasalaatuista palvelua ja voiden näin olla tyytyväisempi yrityksen toimintaan. Hyötyjä palkkaavalle yritykselle ovat esimerkiksi työn korkean laadun vaikutus virheiden vähenemiseen ja työntekijän sitoutuminen yritykseen. (S-ryhmän intranet N.d.)

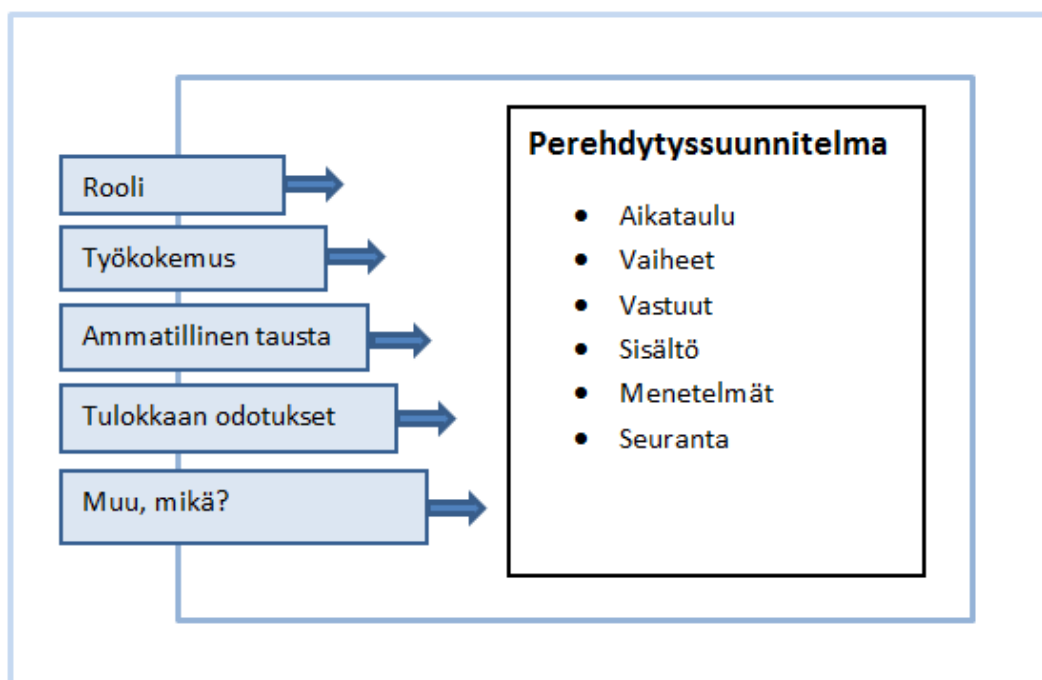
4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Ennen uuden työntekijän perehdyttämisen aloittamista perehdyttäminen tulee tarkasti suunnitella, koska suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan. Perehdyttämisen suunnittelun tulisi aina tapahtua organisaatiokohtaisesti, eikä yhtä perehdyttämissuunnitelmaa tai – ohjelmaa voida käyttää eri yrityksissä. Myös jokaiselle perehtyjälle tulisi hänen ominaisuuksiensa ja omien toiveidensa pohjalta tehdä oma perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi lähteä liikkeelle siitä, millaisia ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet ja paras mahdollinen perehtyjälle annettu tuki, jolla työtä kehitetään. Perehdyttämiselle tulisi myös asettaa jonkinlainen takaraja: milloin perehdyttäminen katsotaan suoritetuksi ja mitä uuden työntekijän perehdyttämisen tulisi sisältää.

kijän pitäisi tällöin hallita. (Kupias & Peltola 2009, 86; Armstrong & Mitchell 2008, 48; Kangas & Hämäläinen 2008, 6.)

Alla kuvio perehdyttämissuunnitelman sisällöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003, 199).



Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Perehdyttämisen laajuus ja syvyys riippuu pitkälti tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Esimerkiksi lyhyisiin sijaisuuksiin tai harjoitteluun tulevien työntekijöiden perehdyttämiseen on käytettävissä usein hyvin lyhyt aika, jolloin sen tulee sisältää vain työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Näiden lisäksi perehdyttämiseen vaikuttaa oleellisesti myös esimerkiksi perehtyjän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Tulee ottaa huomioon esimerkiksi se, että oppiminen saattaa olla tehokkaampaa sellaisella henkilöllä, jolla on jo työkokemusta alalta. (Österberg 2009, 102-103.) Myös tulokkaan omat odotukset ja toiveet vaikuttavat perehdyttämisen luonteeseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee pohtia mitä uudelle tulokkaalle perehdytetään, millaista osaamisen tasoa häneltä tullaan vaatimaan, ja millaisella aikataululla perehdyttäminen hoidetaan. Oppimisen ja kehittymisen tavoitteet tulee asettaa jo ennen perehdyttämisen alkua. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi pohtia millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehtyjän on tarkoitus oppia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6-7.) Perehdyttämisessä käytettävät menetelmät ja perehdyttämisen onnistumisen seuranta tulisi sisällyttää jo perehdyttämisohjelmaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 199). Ajankäytöllisesti tulisi pohtia sitä, missä järjestyksessä perehdytettävät asiat käydään läpi tai miten perehdyttämiseen varattu aika käytetään, jos perehdyttämisessä tai oppimisessä ilmenee jonkinlaisia ongelmia.

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi myös pohtia kuka hoitaa perehdyttämisen eri osa-alueet, ja kuka on vastuussa niiden osa-alueiden hallitsemisesta. Vaikka esimies on vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta, hän harvoin hoitaa perehdyttämistä kokonaan itse. Joskus apuna voi olla henkilöstöasiantuntija ja työnopastuksessa apuna ovat usein työtoverit. Perehtyjällä tulisi kuitenkin aina olla tietty kummi, johon perehtyjä voisi perehdytyksensä aikana tukeutua ja joka ottaisi vastuun perehtyjästä. Jos tällaista ei ole, vastuu perehdyttämisestä jää usein perehtyjälle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 97; Österberg 2009, 104–105.)

4.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Usein perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin tavoitteena on valita oikea ihminen oikeaan työtehtävään. Rekrytointi onkin kuin myyntityötä: silloin yritys kilpailee hyvistä työntekijöistä, ja hakija pyrkii löytämään sopivimman työn itselleen. Rekrytointivaiheessa hakija saa tietoa jo itse yrityksestä sekä tulevasta työtehtävästään. (Kupias & Peltola 2009, 71–73.) Ennen varsinaisen perehdyttämisen alkua ja tulokkaan saapumista työpaikalle on tärkeää, että tulokkaasta tiedotetaan työyhteisölle. Tiedottamisen jälkeen

jokaisen pitäisi tietää, kuka uusi työntekijä on, milloin hän aloittaa työt ja mikä on hänen pääasiallinen työtehtävänsä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Tulokkaan saapuessa työpaikalle ensimmäisenä päivänä on erittäin tärkeää, että esimies on ottamassa hänet vastaan. Jos tämä ei jostain syystä onnistu, tulee esimiehen delegoida vastaanottaminen jollekin työyhteisön jäsenelle ja pyrkiä järjestämään ensitapaaminen tulokkaan kanssa mahdollisimman pian. (Kupias & Peltola 2009, 58.) Heti perehdyttämisen aluksi esimiehen tulisi tulokkaan kanssa tehdä tai käydä läpi jo tehty työsopimus ja siihen liittyvät asiat. Perehdyttämissuunnitelma tulisi käydä läpi ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia, jotta perehdyttäminen vastaisi mahdollisimman paljon juuri tulokkaan tarpeita. Perehtyjän tulisi heti alkuvaiheessa olla tietoinen siitä, kenen puoleen tarvittaessa kääntyy tai mistä tarvittava tieto, esimerkiksi työssä käytettävistä työvälineistä löytyy. Myös käytettävät perehdytysmateriaalit tulisi käydä läpi. Perehdyttäjällä olisi hyvä olla käytössään jonkinlainen muistilista siitä, mitä on jo käyty läpi, ja mitä tullaan käymään läpi seuraavaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–201; Kupias & Peltola 2009, 93.)

Perehdyttämisen ensimmäisten viikkojen aikana tulisi järjestää myös niin sanottu orientaatiokeskustelu esimiehen ja tulokkaan välillä. Tässä keskustelussa tulisi syvemmin käydä läpi vielä työn laadulliset ja määrälliset tavoitteet, työtehtävät ja tulokkaan rooli organisaatiossa. Selkeä yhdessä tehty tavoitteiden asettaminen vähentää työntekijän epävarmuutta, ja auttaa häntä itseohjautuvassa työskentelyssä. Parhaimmillaan tällainen keskustelu myös syventää esimies-alainparin suhdetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213–216.)

Usein perehdyttäjiä on enemmän kuin yksi henkilö. Silloin, jos jokainen työyhteisön jäsen on edes jollakin tapaa vastuussa perehdyttämisestä, he myös pääsevät heti perehdyttämisen alkuvaiheessa tutustumaan tulokkaaseen. Hyvän perehdyttämisen takaamiseksi tulisikin mahdollistaa tulokkaan tutustuminen muihin työntekijöihin ja toisinpäin. Se helpottaa yhteistyön aloittamista, lisää

tietoisuutta toisen ominaisuuksista niin ihmisenä kuin työtoverina. (Kangas & Hämäläinen 2009, 9; Kupias & Peltola 2009, 83.)

Perehdyttäminen alkaa heti tulokkaan ensimmäisistä kontakteista yritykseen ja sen tulisi olla yleensä lyhyimmillään samanmittainen kuin koeaika. Vaikka perehtyjän aktiivisuus ja itsenäisyys lisääntyvät päivä päivältä, kestää useimmiten työn kokonaisvaltaisen hallinnan saavuttaminen vähintään puoli vuotta. Perehdyttämisen tulisi siis loppua silloin, kun orientaatiokeskustelussa listatut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen ja kehityksen arviointi sekä organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Oppimistuloksia arvioidessa keskitytään usein tulokkaan omiin kokemuksiin kun taas perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan tulokkaan toiminnan lisäksi myös organisaation vastuuhenkilön toimintaa. Kummankin osapuolen seuranta on tärkeää laaditun perehdyttämissuunnitelman onnistumisen ja kummankin osapuolen toiminnan kehittymisen kannalta.

Kankaan ja Hämäläisen (2008, 17–18) mukaan ”vaikka asia on opetettu, sitä ei silti ole aina opittu”. Tämän vuoksi seurannan pitäisi olla jatkuvaa, jotta epäkohtiin pystyttäisiin kiinnittämään huomiota silloin, kun niille on vielä mahdollista tehdä jotakin. Mahdollisimman vuorovaikutteinen suhde perehdyttäjän ja perehtyjän välillä luo mahdollisuuden työn ohella tehtäviin kysymyksiin, kannustamiseen ja palautteenantoon sekä – saantiin kummankin osapuolen osalta. Tällaisten tavallisten keskustelujen lisäksi tulisi kuitenkin myös järjestää erilaisia seuranta-, arviointi- ja kehityskeskusteluita, joiden ajankohta on etukäteen sovittu, ja joihin kumpikin osapuoli valmistuu etukäteen laatimalla kysymyksiä ja kommentteja. Tällaiset keskustelut palvelevat kumpaakin osapuolta:

sekä perehtyjä että perehdyttäjä oppii esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista ja oman toiminnan arviointia.

Perehdyttämisen aikana ja sen lopussa tulokkaan oppimista ja sen kehitystä pitäisi aina arvioida. Perehdyttäjän tekemän arvioinnin lisäksi perehtyjän tulisi arvioida myös itseään. Arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota oppimistavoitteiden saavuttamisen lisäksi oppimisen edistymiseen eli koko oppimisprosessiin. Arvioinnin kohteena ovat ammattitiedot sekä ammattitaidot, jotka on usein jaettu sosiaalisiin taitoihin, teknisiin ja taloudellisiin taitoihin, sekä suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaitoihin. Myös päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimaan oppimisen taidot voivat olla arvioinnin kohteita. (Kangas & Hämäläinen 2008, 18.)

Perehdyttämisen seurannassa on mahdollisuus käyttää erilaisia tarkistus- tai muistilistoja. Näin perehdyttämisen aikana on mahdollisuus aina merkitä asiat paperille niiden läpikäynnin jälkeen. Tällaisen listan ei tarvitse olla kovin kattava ja sitä voi täyttää perehdyttäjän sijasta esimerkiksi tulokas itse. Tällaisia listoja käytettäessä tulee aina muistaa se, että asia on opetettu vasta siinä vaiheessa, kun sen oppiminen on myös yhdessä tarkastettu. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.) Perehdyttämisen onnistumista voidaan jälkikäteen seurata esimerkiksi erilaisin haastatteluin tai kyselyin. Sellaisissa yrityksissä, joissa rekrytoidaan ja perehdytetään paljon, on kannattavaa kytkeä perehdyttämisen seuranta osaksi työyhteisötutkimuksia. Myös lähtöhaastattelujen avulla yritys voi saada uutta näkökulmaa perehdyttämisen kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

4.4 Perehdyttämisen yleisimmät ongelmat

Perehdyttäminen ei aina onnistu halutulla tavalla: joskus se jää tekemättä tai joskus se toteutetaan huonosti. Tavallisin syy tähän on kiire. Toisinaan työyhteisön jäsenet ovat niin sidottuja oman työnsä velvollisuuksiin, että aikaa tulokkaan perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Joskus syynä tähän saattaa olla

myös esimerkiksi tulokkaan saapuminen uuteen työpaikkaansa huonoon aikaan, kuten keskellä kiireistä sesonkia tai tärkeää projektia. Vaikka työn aloittaminen tällaiseen aikaan tarjoaa varmasti loistavan tilaisuuden oppia, ei perinteiseen perehdyttämiseen välttämättä löydy lainkaan aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Myös väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa perehdyttämisen puutteellisuuteen. Koskaan ei yrityksessä saisi vain olettaa jotakin tulokkaan osaamistasosta, vaan aina tulisi tehdä kattava osaamisen kartoitus. Perehdyttämisen ei tulisi olla samanlaista jokaisen uuden perehtyjän kohdalla, vaan sen suunnittelun tulisi tapahtua yhdessä tulokkaan kanssa. Tällöin perehdyttäminen perustuisi juuri tulokkaan tarpeisiin sopivaksi. Myös tavoitteet tulee olla selkeästi määritellyt, jotta perehdyttämisen kulkua, aikataulua ja perehtyjän kehittymistä voidaan seurata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Joissain tilanteissa perehdyttäjä saattaa olla este perehdyttämisen onnistumiselle. Jos vastuuta perehdyttämisestä ei ole jaettu selkeästi, voi syntyä tilanne jossa kaikki olettavat jonkun muun huolehtivani tietystä asiasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.) Ongelmia ilmenee myös varmasti, jos perehdyttäjä ei ole vapaaehtoisesti halunnut perehdyttäjäksi tai jos häntä ei itse ole opastettu perehdyttämiseen riittävän hyvin. Tällöin hänellä ei välttämättä ole osaamista tai edes kiinnostusta perehdyttämistä kohtaan. (Eräsalo 2008, 66–67.)

Vastaanottovirkailijan työhön perehdytettäessä merkittäväksi ongelmaksi voi nousta myös esimerkiksi heikko perehdyttäminen työympäristöön. Esimerkiksi Original Sokos Hotel Alexandran vastaanottovirkailijan työympäristöön kuuluvat myös Jyväskylän muut Sokos Hotellit, mikä johtaa siihen, että muiden hotellien heikko tuntemus saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös asiakaspalvelutyöhön.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui toimeksiantajan toiveesta uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa. Opinnäytteen tutkimuskysymykset ovat: mitkä ovat merkittävimmät ongelmat perehdyttämisessä, ja millaisella apuvälineellä perehdyttämisen onnistumista voisi kehittää. Tarkoituksena oli selvittää, millaisena henkilöstö näkee perehdyttämisen tällä hetkellä, ja mihin perehdyttämisessä ilmenneisiin seikkoihin henkilöstö erityisesti toivoisi kehittämistä. Tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia teemahaastattelulla, ja tarkoituksena oli haastattelusta saatujen vastausten ja kehittämis ehdotusten perusteella toteuttaa Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttäjiille tarkoitettu perehdyttämismalli. Perehdyttämisen kehittäminen on asetettu vastaanoton vuoden 2014 kehittämiskohteeksi.

Viitalan (2013, 212) mukaan vain osaava henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan lisää, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja. Heikolla osaamisella varustettu henkilöstön jäsen taas toimii tehottomasti ja väsy helposti, koska hän ei luota omaan suoritukseensa. Tämä voi helposti johtaa osaamattomuuden ja turhautumisen kierteeseen, jonka seurauksena saattaa esiintyä muun muassa kasvavaa sairastumisen ja tapaturmien riskiä.

Tutkimuskysymys ei rajoittunut vain siihen, mihin seikkoihin henkilöstö oli tyytymätön perehdyttämisen saralla, vaan toimeksiantaja toivoi perehdyttämismallilla ratkaisuja perehdyttämisen laadun parantamiseksi. Tavoitteena perehdyttämiselle oli, että ajallisten ja taloudellisten resurssien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta. Original Sokos Hotel Alexandran Hotellipäällikkö Leena Räikkösen (2014) mukaan perehdyttämistä tuli kehittää mahdollisimman tehokkaaksi siten, että uusi työntekijä olisi mahdollisimman nopeasti kykenevä toimimaan itsenäisesti. Tämä ei Räikkösen mukaan tarkoittanut sitä, että uu-

den henkilöstön jäsenen tulisi heti osata toimia ilman apua, vaan sitä, että työskentelyyn vaadittava tietopohja muodostuisi heti työsuhteen alussa. Tällöin uusi työntekijä olisi itsevarmempi, mikä edistäisi oppimista entisestään.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni voidaan laskea kehittämistutkimukseksi. Kanasen (2012, 13) mukaan kehittämistutkimuksen taustalla on ongelma, esimerkiksi ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan kehittämisen jälkeen olevan paremmin. Kehittämistutkimuksen kohteena voi olla mikä tahansa asia johon voidaan vaikuttaa ja siinä onkin kyse ratkaisun viemisestä tai sen soveltamisesta toimintaympäristöön. Kanasen (2012, 42) mukaan kehittämistutkimus ei tuota pelkästään tekstejä vaan käytännössä toimivia ratkaisuja.

Lähtökohtaisesti aineiston tutkimusmenetelmät voidaan jaotella kahteen ryhmään: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus, kun taas kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus. Kehittämistutkimuksessa olennaista on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen käyttö työn kaikissa vaiheissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita eikä siinä ole kvantitatiivisen tutkimuksen lailla tarkoitus tehdä yleistyksiä. Yhtenä suurimmista eroista määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä on se, että laadullinen tutkimus tutkii yksittäisiä tapauksia, kun taas määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa. Tämä johtaa siihen, että kvalitatiivinen tutkimus on syvyyssuunnassa paljon kvantitatiivista perusteellisempi. (Kananen 2008, 24–25; Kananen 2012, 92.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset havainnointi- ja teemahaastattelumenetelmät ja analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi sisältöanalyysit ja teemahaastatteluaineiston analyysit. (Kananen 2012, 92–93.)

Käyttämäni aineistonkeruumenetelmää ja sen analyysimenetelmää esitellään seuraavissa alaluvuissa.

5.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47–48) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tarkoituksena on haastattelun kohdentaminen tiettyihin merkittäviin teemoihin. Käsitteenä teemahaastattelu on melko löyhä: se ei välttämättä sido käyttämään tiettyä tutkimusmenetelmää eikä se määrittele syvyyttä aiheen käsittelyssä. Teemahaastattelussa merkittäviä ovat yksilöiden antamat tulkinnat sekä haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutteisuus. Kanasen (2014, 76) mukaan teemahaastattelua käytetään silloin, kun ei tunneta ilmiötä, mutta halutaan saada ymmärrys kohteesta. Teemahaastattelussa fyysinen läsnäolo on välttämätöntä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto sekä etenemisjärjestys on täysin ennalta määrätty ja tällaista haastattelumenetelmää käytetään esimerkiksi silloin, kun kerätty aineisto halutaan mahdollisimman helposti kvantifioida. Strukturoimaton haastattelu taas tarkoittaa syvähaastattelua, jossa käytettävät kysymykset ovat avoimia ja haastattelut muistuttavat keskustelua. Strukturoimattomassa haastattelussa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44–46.)

Teemahaastattelua voidaan tutkimuksen aikana hyödyntää ongelman määrittelyssä sekä vaikuttavuuden tai tulosten arvioinnissa. (Kananen 2012, 99). Teemahaastattelussa merkittävää on teemojen valinta. Ne tulisi valita siten, että ne kattavat mahdollisimman laajasti koko tarkasteltavan ilmiön. Teema ei tarkoita kysymystä vaan koko haastattelun kattavaa aihekokonaisuutta. Teemahaastattelun tekniikka on edetä yleisestä yksityiseen, mikä tarkoittaa sitä, että haastat-

telun alussa ei tule keskittyä yksityiskohtiin. Tämä saattaa muuten johtaa siihen, että suljetaan heti pois ei niin yksityiskohtaisia asioita, joilla saattaa kuitenkin olla merkitystä. (Kananen 2012, 102–103) Teemahaastattelussa toimivia kysymyksiä ovat erilaiset avoimet kysymykset, hypoteettiset kysymykset ja haastateltavan vastauksista johtuvat jatkokysymykset (Kananen 2014, 79–80).

Teemahaastattelun avulla kerätyllä aineistolla pyritään saamaan ymmärrys tietyistä ilmiöistä. Jos teemahaastattelun teemat on onnistuttu laatimaan kattavasti, kätkeytyy kerättyyn aineistoon ratkaisu. Haastavaa on, että teemahaastattelussa asiat kätkeytyvät haastateltavien sanatulvaan, jossa jokaisesta kappaleesta pitäisi onnistua löytämään haastateltavan kertoma viesti. (Kananen, 2012, 112.)

5.4 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Teemahaastattelu toteutettiin Original Sokos Hotel Alexandrassa syys-lokakuussa 2014. Ennen teemahaastattelun rungon työstämistä ja itse haastattelun toteuttamista haastattelin hotellipäällikkö Leena Räikköstä selvittääkseni hänen toiveitaan ja tavoitteitaan opinnäytteeseeni kuuluvan teemahaastattelun suhteen.

Teemahaastattelurunko suunniteltiin Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton työntekijöille. Haastateltavat valittiin yhdessä Räikkösen kanssa, ja tarkoituksena oli valita kuusi haastateltavaa: karkeasti kaksi vuonna 2012, kaksi vuonna 2013 ja kaksi vuonna 2014 työnsä vastaanotossa aloittanutta työntekijää. Tavoitteena oli teemahaastattelun avulla saada ilmi mahdollisimman yksilöityjä mielipiteitä ja motiiveita. Räikkönen toivoi otannan olevan mahdollisimman monipuolinen, minkä takia valitsimme haastateltaviksi iältään, koulutuspohjaltaan, ammattiosaamiseltaan ja työsuhteen luonteelta eroavia työntekijöitä. Haastateltavia käsitellään nimettömänä luottamuksellisuuden vuoksi. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Tutkimuksen päätavoitteena oli saada selville haastateltavien mielipide perehdyttämisen prosessin onnistumisesta ja sen merkittävimmistä ongelmakohdista. Tarkoituksena oli selvittää erityisesti perehdyttämisen vaikutus perehtyjien tieto- ja taitotason syntymiseen ja kehittymiseen. Painoalueena haastattelussa oli perehdyttämisen yksilöllisyyden selvittäminen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut tallennettiin nauhalle, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti ja analysoitiin. Kanasen (2010, 59–60) mukaan sanatarkassa litterointimenetelmässä haastatteluaineisto kirjoitetaan aluksi puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmistolla, jonka jälkeen se segmentoidaan eri asiakokonaisuuksien mukaan. Näiden vaiheiden jälkeen aineisto vielä taulukoidaan, jolloin sen käsittely on yksinkertaisempaa ja jolloin vastausten samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien huomaaminen on helpompaa. Usein ensimmäistä analysointivaihetta seuraa vielä uusi analyysivaihe, jossa analyysia täydennetään esimerkiksi etsimällä tarkempia vastauksia esiin nousseisiin kysymyksiin (Kananen 2014, 100).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltavien taustatiedot

Yksilöhaastatteluihin osallistui kuusi noin kahden vuoden sisällä työsuhteensa aloittanutta työntekijää. Haastatteluhetkellä jokainen heistä oli työsuhteessa. Kuudesta haastateltavasta yksi kuului ikäjakautuksen ylä- ja loput viisi ikäjakautuksen alapäähän. Haastateltavista vain yksi oli miespuolinen.

Haastateltavista yksi oli palkattu yötyöntekijäksi, yksi oli valittu tekemään opintoihin liittyvää työharjoittelua ja loput oli palkattu päivävuorolaisiksi. Lähes kaikki oli työsuhteen alkaessa palkattu määräaikaiseen työsuhteeseen, joka oli ensimmäisen työsopimuksen päättyessä muutettu toistaiseksi voimassaolevaksi.

Haastatteluissa selvisi, että viidellä haastateltavista oli jonkinlainen matkailualaan liittyvä koulutus pohja, ja puolet haastateltavista oli hankkinut työkokemusta hotellialalta. Lähes kaikilla oli työkokemusta myös ravintola-alalta. Yli puolella haastateltavista ei ollut juuri minkäänlaista tietoa yrityksestä ennen työsuhteen alkua, ja myös tieto toimenkuvasta oli lähes kaikilla melko pinta-puolinen.

6.2 Perehdyttämisprosessi

Haastatteluissa selvisi, että valtaosa haastateltavista oli melko tyytyväisiä saamaansa vastaanottoon, ja jokainen antoi kiitosta rennosta ja mukavasta työilmapiiristä. Lisäksi jokainen haastateltava koki työporukkaan tulon erittäin helpoksi. Lähes kaikki kertoivat myös esimiehen olleen paikalla vastaanottamassa uutta työntekijää. Itse työtehtäviin opastamisesta haastateltavilla oli melko erityyppisiä mielipiteitä. Tähän vaikutti vahvasti se, millaisena aikana haastateltavat olivat työnsä aloittaneet. Kiireettömään aikaan aloittaneet olivat tyytyväisiä omaan vaikutusmahdollisuuteen perehdyttämisjakson aikana, perehdyttämisen etenemisvauhtiin ja sitä kautta parempiin oppimismahdollisuuksiin. Kiireen keskellä aloittaneet haastateltavat taas kertoivat perehdyttämisen jääneen hieman heikommaksi ja liikaa oman itsensä varaan. Muutama haastateltava myös mainitsi, ettei ollut saanut perehdyttämisen alussa mahdollisuutta toimia ylimääräisenä työntekijänä tarpeeksi pitkän aikaa. Haastateltavat painottivat oma-aloitteisuuden ja mielenkiinnon tärkeyttä perehdyttämisprosessin aikana.

Joo, siis oli ne ekat päivät töissä ihan kauheita. Meit tais olla kolme uutta sillon vuorossa keskenää. Ne oli niin kiireisiä päiviä ja kaikki oli ihan hukassa sillon. Mut laitettiin heti suoraan tiskille, en muista et kukaa olis ollu mua neuvomassa siinä, tai et olisin ollu ylimääräsenä.

Vastaanottovirkailijalle tärkeimpien työkalujen käytön perehdyttämiseen haastateltavat olivat melko tyytyväisiä. Muutama haastateltava olisi kaivannut hieman johdonmukaisempaa perehdyttämistä hotellijärjestelmän käyttöön, ja pari haastateltavaa olisi kaivannut enemmän tukea puhelimen kanssa toimimiseen

ja esimerkiksi puheluiden siirtämiseen. Eräs ikäjakauman alapäähän kuuluva haastateltava sanoi, että tietokoneiden ja muun teknologian kanssa koko ikänsä puuhastelleille henkilöille työkalujen käyttöön perehdyttäminen on melko helppoa.

Perehdyttämisen epäselkeä etenemisjärjestys ja vaiheutuksen puute sai haastateltavilta palautetta. Eräs haastateltava kertoi olleensa erityisen tyytyväinen siihen, että oli ensimmäisen työviikon tehnyt pelkästään aamuvuoroa ja siirtynyt vasta sitten iltavuoron tekoon. Muut haastateltavat taas olisivat toivoneet, että perehdyttämisen alku olisi järjestetty samalla tavalla.

Aika sillee pirstaloitunutta se oli ehkä. Semmonen kokonaiskuva jäi aluks vähän hämäräks. Et olis voinu olla selkeempii painotuksii et mitkä on ne tärkeimmät tehtävät. Koska sillon olis aluks muodostunu sellanen kokonaiskuva. Oma oppimisnäkemys on kuitenkin se, et lähetää aluks isoist linjoista ja mennään niihin pienempiin yksityiskohtiin. Ja nyt se oli sellast ”pikkusen tuolta ja pikkusen täältä”. Koska sit kun on selkeet linjat tiedossa niin se helpottaa taas sitä soveltamista ja priorisointii jossain vaiheessa.

Haastatteluissa selvisi, että viidellä kuudesta haastateltavasta ei ollut perehdyttämisen aikana tehty systemaattista kehittymisen seuranta tai sen arviointia perehdyttämisyksikön lopussa. Työharjoitteluun tulleella työntekijällä sellaiset oli oppilaitoksen ohjeiden mukaan järjestetty. Haastateltavat olivat tyytyväisiä välittömän rakentavan palautteen saantiin, mutta olisivat vielä toivoneet enemmän myös palautetta jo sujuvista asioista muilta vastaanoton työntekijöiltä, erityisesti vuoropäälliköiltä. Valtaosa olisi myös toivonut jonkinlaisen palautehetken järjestämistä ainakin perehdyttämisyksikön loputtua, jotta olisi päässyt selville siitä, missä mennään.

6.3 Perehdyttämisen ohjaus ja apuvälineet

Yhdelläkään haastateltavasta ei ollut käytetty tai toimittu minkäänlaisen perehdytysuunnitelman mukaisesti. Lähes kaikki kertoivat, että olisivat mielellään tutustuneet sellaiseen perehdyttämisen alkaessa perehdyttämisen kokonai-

suuden hahmottamisen vuoksi. Eräs haastateltava olisi myös halunnut tutustua suunnitelmaan siksi, että olisi ollut tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan ja millaisessa ajassa. Haastateltavat olisivat odottaneet suunnitelmasta löytyvän perustiedot omasta perehdyttämisestä sisältäen muun muassa aikataulun ja tietoa perehdyttämisen etenemisestä.

Muita perehdytysmateriaaleja oli haastateltavilla käytetty melko vaihtelevasti. Osa oli saanut kotiinsa luettavaksi jonkinlaisen perehdyttämisoppaan, ja suurin osa oli käynyt läpi turvallisuusmateriaaleja. Materiaalien paikkansapitävyudessa ja ajantasaisuudessa olisi haastateltavien mukaan ollut runsaasti kehitettävää. Yhdellä haastateltavista oli käytetty perehdyttämisen tarkistuslistaa, ja hän piti sen käyttöä toimivana. Muut haastateltavat olisivat mielellään käyttäneet jonkinlaista karkeaa osaamisen tarkistuslistaa. Erityistä kiitosta monelta haastateltavalta sai vastaanoton yövuorolle tehty sähköinen check-list, ja eräs haastateltava ehdottikin samankaltaisen materiaalin käyttöä myös perehdyttämisen alkuvaiheessa. Lähes kaikki haastateltavat myös painottivat omien muistiinpanojen käytön tärkeyttä.

Haastatteluissa ilmeni, että kenelläkään haastateltavista ei ollut ollut perehdyttämisen aikana ketään nimettyä perehdyttäjää, vaan kaikki olivat saaneet perehdytystä aina samassa vuorossa olevilta työtovereilta. Moni oli tyytyväinen tähän tapaan sen luoman kommunikointi- ja tutustumismahdollisuuden vuoksi, ja perehdyttäjät saivat kiitosta vankasta ammattitaidosta. Jokainen haastateltava olisi kuitenkin toivonut, että olisi saanut perehdytyksen alussa työskennellä edes lyhyen aikaa yhden nimetyn perehdyttäjän kanssa.

Joo, olis ollu kiva jos olis ollu joku tietty ihminen mun kans koko ajan siin alussa. Et nyt se tuntu vähän siltä et häiritsi aina toisia kyseli.

Aina ketkä oli vuorossa niin perehdytti... Mut olis ollu hyvä, jos olis ollu joku nimetty perehdyttäjä. Et sit olis ollu parempi mahdollisuus reflektoida. Et yhen henkilön olis ollu ehkä helpompi arvioida sitä kehityskaarta ja antaa palautetta pitkält ajalta.

6.4 Perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Teemahaastattelun viimeisessä osiossa käsiteltiin perehdyttämisessä onnistuneita asioita sekä perehdyttämisen ja perehdytysprosessin merkittävimpiä kehityskohteita. Haastateltavat olivat yleisesti tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen, ja valtaosa oli sitä mieltä, että perehdyttäminen mahdollisti työssä toimimisen sen jälkeen. Yövuoroon perehdytetty kertoi olleensa tyytyväisempi yövuoron kuin päivävuoron perehdyttämisen. Useampi haastateltava käytti perehdyttämisestä sanaa riittävä. Useampi haastateltava kertoi perehdyttämisen sujuneen yleisesti ottaen hyvin, mutta pikkujuttuja oli jäänyt opastamatta.

No jäi sellanen filis, että se on sitä mitä perehdyttäminen tänä päivänä on. Et eihän siihen uhrata niin paljon aikaa kun siihen pitäis uhrata, mutta kun se on realiteetti että näin se hoidetaan muuallakin. Et eihän tää oo yhtään sen huonompi kuin jossain muualla, koska joka paikassa perehdytys on aika heikoissa kantimissa. Tuntuu et ainakin just hotelli- ja ravintolamaailmassa just sen kiireen takia.

Haastatteluissa ilmeni, että 2012 perehdytetyt haastateltavat olivat yleisesti ottaen hieman tyytyväisempiä perehdyttämiseen kokonaisuutena. Tähän saatua vaikuttaa kuitenkin se, että haastateltavat eivät muista perehdyttämisjaksoa enää yhtä yksityiskohtaisesti kuin myöhemmin taloon tulleen haastateltavat. Muita merkittäviä eroja ei haastateltavien väliltä juuri löytynyt.

Eniten positiivista palautetta haastateltavat antoivat erittäin hyvästä työporukasta ja siitä, että aina kysyessä on saanut apua. Jokainen haastateltava myös kertoi, että oli erittäin helppoa työsuhteen alkuvaiheessa päästä mukaan työporukkaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että koko työporukan asenteet olivat olleet kohdillaan perehtyjää kohtaan. Eräs haastateltavista oli erityisen tyytyväinen siihen, että oppimiseen annettiin tarpeeksi aikaa, eikä alussa kukaan odottanut, että tulokas olisi osannut kaiken valmiiksi. Myös hotellin eri osastojen työntekijöiden välisen yhteistyön toimimisesta kertoi useampi haastateltava.

Kehittämistä ajattelen haastatteluissa tuli selkeästi eniten mainintoja Jyväskylän kolmen Sokos Hotellin välisen yhteistyön kehittämisestä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pelkästään oman hotellin kattava tunteminen ei mahdollista virheetöntä työskentelyä, sillä esimerkiksi huonevarauksia pitää osata tehdä myös kahteen muuhun hotelliin. Osa haastateltavista olikin hieman pettyneitä siihen, ettei perehdyttämisen aikana ollut mahdollistettu kunnollista tutustumista muihin hotelleihin ja myyntipalveluun. Valtaosa Original Sokos Hotel Alexandran vastaanottovirkailijoista saa lisävuorotarjouksia tekstiviestijärjestelmän kautta muista Jyväskylän Sokos Hotelleista. Pari haastateltavaa kertoi, että tällä hetkellä olisi epämiellyttävää mennä esimerkiksi sairauslomatilanteessa tuuraamaan toiseen hotelliin ilman aikaisempaa tutustumista paikkaan. Eräs haastateltava kertoi työsuhteensa alun epämiellyttävimmän työvuoron olleen sellainen, jossa hän oli joutunut tuuraamaan sairaaksi tullutta yövuorolaista toiseen hotelliin ilman perehdyttämistä.

Ja sit itellä on tällä hetkellä tosi suuri kynnys edes lähtee. Koska nää talot toimii niin yksin, niin ihan perehdytyksen aikana pitäis olla se mahdollisuus, et pääsis tutustuu kaikkiin taloihin. Se ei toimi niin et perehdytetään vaan tähän taloon, koska pitää ottaa varauksia myös noihin kahteen muuhun taloon. Mä oon oikeesti joutunu netistä opiskelee... Et oon ite netistä luku et mä osaan auttaa ihmisiä, koska mistä muualta mä saan sen tiedon...

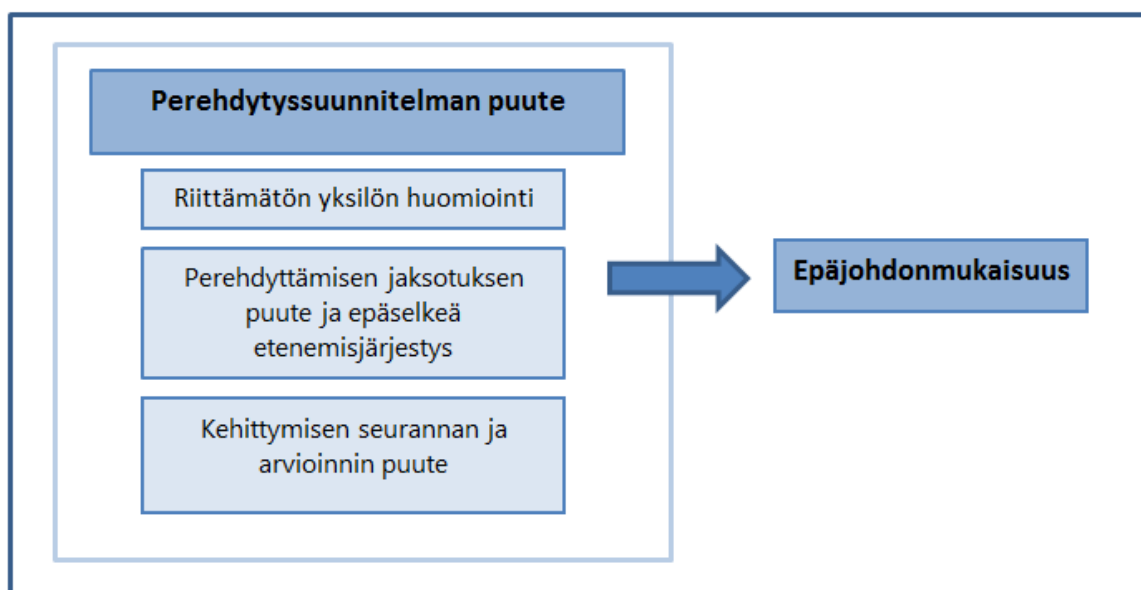
Original Sokos Hotel Alexandra on rakennettu monessa eri osassa eri vuosikymmenten aikana, mikä tekee hotellista varsin sokkeloisen. Hotellissa on tämän lisäksi useita huoneluokkia ja huoneluokkien sisällä vielä erityyppisiä, tasokkaampia ja hieman heikompitaisoisia huoneita. Useampi haastateltava mainitsikin, että se koitui yhdeksi suurimmista ongelmista perehdyttämisen aikana. He olisivat toivoneet uutta huonekierrosta vielä perehdyttämisen alkuvaiheen jälkeen. Pari haastateltavaa mainitsi kehityskohteeksi myös huonekartan uusimisen ja ehdotti vielä omaa karttaa kokoustiloista, niiden sijainnista ja tärkeimmistä tiedoista. Eräs haastateltava ehdotti, että jokaisen vastaanottovirkailijan tulisi käydä parin päivän ajan tekemässä töitä kerroshuollossa. Hän ehdot-

ti tätä muun muassa sen takia, että vastaanottovirkailijat tutustuisivat paremmin hotellihuoneisiin ja niiden sisältöön ja korosti sitä, että myös kerroshuollon ja vastaanoton välinen yhteistyö helpottuisi.

Hotellin turvallisuusasioihin olisi toivottu myös kehittämistä. Muutama haastattelusta epäili, ettei välttämättä pystyisi toimimaan yksin esimerkiksi tulipalotilanteessa. Muutosta toivottiin etenkin palo- ja poistumisharjoitusten säännöllistämiseksi ja turvallisuusmateriaalin päivittämiseksi. Haastateltavat olisivat toivoneet myös perehdyttämisen ajalle vielä henkilökohtaisempaa ja tarkempaa opetusta esimerkiksi turvallisuusriskien ja palotilanteiden varalle.

6.5 Johtopäätökset

Haastatteluista saadusta datasta selvisi, että merkittävimpiä kehityskohteita Original Sokos Hotel Alexandran perehdyttämisessä ovat seuraavat asiat:



Kuvio 3. Perehdyttämisen merkittävimmät kehityskohteet

Kuten yllä olevasta kuviosta huomaa, Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttämisen ongelmakohdat eivät liity merkittävimmin perehdyttämisen sisällön laatuun, vaan ennemminkin suunnitelmallisuuden puutteen ja perehdyttämisen epä johdonmukaisuuteen.

Merkittävimmäksi ongelmaksi koko perehdyttämisen ajalta nousi se, ettei perehdyttämisen tukena ollut mahdollisuutta seurata minkäänlaista perehdytys-suunnitelmaa tai perehdyttämisen runkoa, josta olisi selvinnyt esimerkiksi perehdyttämisen aikataulutus. Tämä johti epäjärjestelmällisyyteen siinä suhteessa, että perehdyttämisjakso ei ollut kovin selkeästi etenevä kokonaisuus. Perehdyttämisjaksoa ei ollut yhdelläkään haastateltavalla jaksotettu juuri lainkaan, ja haastateltavien mukaan myös etenemisjärjestys oli melko epäselkeä: asioita oli käyty läpi siinä järjestyksessä, mitä milloinkin oli tullut oikeissa asiakaspalvelutilanteissa vastaan. Haastatteluissa nousi esille, ettei ihan kaikkea oltu muistettu käydä perehdyttämisen aikana läpi, mikä johti siihen, että tulokkaat oppivat nämä unohdetut seikat myöhemmin esimerkiksi virheiden kautta. Osa perehdytettävistä asioista oli käyty läpi liian pintapuolisesti ilman minkäänlaista kertausta. Tulokkaiden saama kokonaiskuva perehdyttämisestä oli jäänyt hieman epäselväksi, mikä saattoi hidastaa kehitystä ja vaikuttaa siihen, etteivät perehtyjät osanneet arvioida, kuinka kauan heidän perehdyttämisjaksonsa oli kestänyt.

Ongelmaksi nousi myös se, ettei haastateltavilla ollut perehdyttämisen aikana ketään tukihenkilöä tai niin sanottua kummiä. Tämä johti siihen, että perehdyttämisestä oli liikaa vastuussa perehtyjä itse ja siihen, että perehtyjällä ei ollut ketään, joka olisi koko perehdyttämisen alun tarkkaillut hänen toimintaansa ja kehityskaartaan. Tämä saattoi johtaa myös osaltaan kuviossa 3 esitettyyn kehittymisen seurannan ja arvioinnin puutteeseen. Kenelläkään haastateltavista ei ollut järjestetty kehittymisen seuranta, mikä oli aiheuttanut sen, etteivät haastateltavat perehdyttämisen aikana oikein tienneet missä mennään, mitä on jo opittu ja mitä pitäisi vielä oppia.

Tässä luvussa esitettyjen ongelmakohtien pohjalta kokosin vastaanoton perehdyttäjälle kohdistetun kaksiosaisen perehdyttämismallin, joka löytyy liitteestä 2 ja jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

7 PEREHDYTTÄMISMALLI ORIGINAL SOKOS HOTEL ALEXANDRAN VASTAANOTTOON

Perehdyttämismalli kehitettiin tehtyjen teemahaastattelujen pohjalta Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttäjien käyttöön. Sen tarkoituksena on toimia ohjekirjana ja muistilistana uuden työntekijän perehdyttämisen ja perehdyttämisen suunnittelun apuna. Koska Original Sokos Hotel Alexandran perehdyttämisen merkittävin ongelma on perehdyttämisen epäjohdonmukaisuus, päädyttiin kehittämään kaksiosainen perehdyttämismalli perehdyttämisen suunnittelun osasta ja perehdytysohjelmaesimerkistä.

Mallin käytön tavoitteena on ensisijaisesti perehdyttämisprosessin johdonmukaistaminen ja sitä myötä koko perehdyttämisjakson tehokkuuden parantaminen. Perehdyttämismallissa korostetaan yksilön huomiointia koko prosessin aikana. Tämä malli tuo uutuusarvoa toimeksiantajalle, koska Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa ei ole käytetty perehdyttäjälle tarkoitettuja perehdyttämisen tai perehdyttämisen suunnittelun apuvälineitä. Perehdyttämismalli löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2.

Perehdyttämisen suunnittelun malli

Mallin ensimmäinen osa kehitettiin perehdyttäjän avuksi perehdyttämisen suunnitteluun. Sen tarkoituksena on ensisijaisesti helpottaa perehdyttämissuunnitelman kehittämistä ja osaltaan myös painottaa suunnitelman tärkeyttä perehdyttämisen onnistumisen ja mahdollisimman tehokkaan oppimisen kannalta. Käytännön tavoitteena perehdyttämisen suunnittelun mallin käyttöönotolla on perehdyttämisen aikataulutuksen ja jaksotuksen helpottuminen.

Tämän suunnittelun mallin tärkeimpänä yksityiskohtana on koko perehdyttämisprosessin ajan tulokkaan tukihenkilönä toimivan kummin eli nimetyn perehdyttäjän valinta. Nimetyn perehdyttäjän kanssa työskentely perehdyttämisen alkuvaiheessa edesauttaa oppimista, sillä tällöin tulokas saa perehdyttämisen sisäänajovaiheessa yhdenmukaista ohjeistusta. Tämä mahdollistaa sen,

että tulokas voi kehittyessään ja uusia toimintatapoja nähdessään muokata omaa työskentelytapaa ja – tekniikkaa itselleen sopivammaksi.

Tämä perehdyttämisen suunnittelun malli on kehitetty mukaillen jo aiemmin esitettyä Kupiaksen ja Kjelinin perehdyttämissuunnitelmaa, joka löytyy opin- näytetyöni sivulta 18. Kehitetty malli koostuu viidestä eri osa-alueesta: vastuusta, aikataulutuksesta, sisällöstä ja vaiheista, menetelmistä ja perehdytys- materiaaleista sekä perehdyttämisen aikaisesta seurannasta. Jokaisen osa- alueen kohdalle on kirjattu ylös tärkeimpiä yksityiskohtia ja mietinnän aiheita perehdyttämisen suunnittelun avuksi.

Koska perehdyttäminen tulee suunnitella ja toteuttaa juuri tulokkaalle tuottoi- simmalla tavalla, ei samaa perehdyttämisohjelmaa voida käyttää eri henkilöi- den perehdyttämisessä. Tämän mallin tarkoituksena onkin antaa rakenne ja suuntaviivat perehdyttämisen suunnittelun ja suorittamisen avuksi.

Esimerkki perehdyttämisohjelmasta

Perehdyttämismallin toinen osa kehitettiin esimerkiksi perehdytysprosessin etenemisestä. Sen ensisijainen tarkoitus on helpottaa perehdyttämisen suunni- telmallisuutta, jaksotusta ja etenemistä. Se kehitettiin teemahaastattelun vas- tausten pohjalta vastaamaan sellaisen tulokkaan tarpeita, jolla ei ennestään ole työkokemusta hotellialalta. Tämä perehdytysohjelma kattaa perehdyttämisjak- son ensimmäiset päivät ja viikot, ja siihen on lisätty myös muistilista pidem- mälle ajanjaksolle. Tarkoituksena ei ole tämän perehdyttämisohjelmaesimerkin orjallinen noudattaminen, vaan sen muokkaaminen aikataulullisesti ja tulok- kaan ominaisuuksien mukaan tilanteeseen sopivaksi.

Tähän perehdyttämisohjelmaesimerkkiin sisältyvät juuri Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttämisen tärkeimmät osa-alueet ja yksityis- kohdat. Tämän esimerkin jaksotus on suunniteltu siten, että yksi asia käydään läpi kokonaisvaltaisesti jonka jälkeen sen hallitseminen tarkastetaan jonkinlai- sella tarkastuslistalla. Vasta tämän jälkeen siirrytään seuraavaan perehdyttämi-

sen osa-alueeseen. Tarkoituksena on tehdä etenkin perehdyttämisen alusta mahdollisimman tiivis paketti, ja vähentää aiheesta toiseen hyppimistä korostaen tarkasti suunnitellun jaksotuksen merkitystä. Selkeimpiä sisällöllisiä uudistuksia aiemmin suoritettuun perehdyttämiseen verrattuna on työympäristön kokonaisvaltainen huomiointi, jonka on ehdotettu toteutettavan mahdollisuuksien mukaan tutustumalla kerroshuollon toimintaan, ja järjestämällä harjoitusvuorot kahteen muuhun Jyväskylän Sokos Hotelliin.

Tulokkaan ominaisuuksien, toiveiden ja aiemmin hankitun osaamisen pohjalta tämän perehdytysohjelman sisältöä, etenemisjärjestystä ja aikataulua tulee muokata. Tärkeintä on kuitenkin antaa tulokkaalle mahdollisuus eri osa-alueiden opetteluun yksitellen ja sen jälkeen mahdollisuus jo perehdytettyjen osa-alueiden kertaamiseen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttämisen tutkiminen ja sen pohjalta perehdyttämissuunnitelman kehittäminen. Tarkoituksena oli haastattelujen avulla kerätä dataa siitä, millaisia mielipiteitä ja tunteita perehdytetyillä henkilöstön jäsenillä on saamastaan perehdyttämisestä. Haastatteluista saadun materiaalin avulla pyrkimyksenä oli kehittää Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton perehdyttäjille tarkoitettu perehdyttämismalli, jollaista ei aiemmin ole ollut käytössä. Toimeksiantaja toivoi, että perehdyttämismalli toisi ratkaisuja haastatteluissa ilmenneisiin merkittävimpiin perehdyttämisen ongelmakohtiin ja haasteisiin. Perehdyttämismallin lopullinen muoto keskittyy perehdyttäjän työhön ja sen haasteisiin perehdyttämisen aikana.

Henkilöstön kerrotaan usein olevan yrityksen tärkein voimavara, ja asiantuntevaa henkilöstöä luodaan hyvällä henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöjohtamisen alueella ensimmäisen käytännön kontakti työntekijän kanssa tapahtuu henkilöstön hankkimisen ja perehdyttämisen saralla. Vaikka Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton henkilöstö on tällä hetkellä osaavaa, edesauttaisi paremmin hoidettu perehdyttäminen osaamisen kehittymistä ja näin ollen koko työuraa vielä entisestään. Koska perehdyttäminen luo pohjan koko työuralle ja osaamisen kehittymiselle, on sääli, ettei siihen käytetä yrityksissä kaikkia mahdollisia resursseja. Haastatteluista kerätty materiaali osoittaa, että tällä hetkellä perehdyttämisen osa-alueella Original Sokos Hotel Alexandran merkittävin ongelma on suunnitelmallisuuden heikkous. Perehdyttämisen onnistumisen ensimmäinen askel on perehdyttämisen tarkka suunnittelu, sillä se yksinkertaistaa perehdyttäjän työtä, ja parantaa tulokkaan kehittymistä. Perehdyttämisen suunnittelun ja suunnitelmallisuuden kuuluu jatkua koko perehdyttämisen ajan: sen tulee alkaa henkilöstönsuunnittelusta ja rekrytoinnista ja jatkua aina asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Opinnäytteen työstäminen alkoi teoriapohjan keräämisellä ja tarvittavan lähteistön etsiminen ja löytäminen tuottivat hieman ongelmia työstämisen alkuvaiheessa. Aiheesta kertovaa kirjallisuutta löytyi melko paljon, mutta suuri osa siitä oli melko vanhentunutta, ja valtaosa löydetyistä materiaalista sivusi henkilöstöjohtoa ja -kehittämistä, mutta ei kuitenkaan kertonut suoranaisesti perehdyttämisestä. Englanninkielistä kirjallisuutta löytyi kirjastoista myös hyvin niukasti. Aiheesta kirjoitettuja artikkeleita löytyä verkosta melko runsaasti, mutta valtaosa niistä tuntui epäluotettavilta tai oli ristiriidassa joko kirjallisen materiaalin tai muiden artikkeleiden kanssa. Jo lukemani teokset osoittautuivat hyvin käyttökelpoiseksi lähteistöpohjaksi, ja löysin lopulta tarpeeksi luotettavaa materiaalia teoriapohjan työstämiseen.

Aineistonkeruuvaihe sujui odotuksien mukaan, eikä ongelmia ilmennyt. Teemahaastatteluihin sain valittua melko heterogeenisen porukan, ja ainoaksi takaiskuksi osoittautui miespuolisten haastateltavien vähäisyys. Tämä ei mielestäni kuitenkaan vaikuttanut negatiivisesti haastattelun ja siitä saatujen tulosten validiteettiin. Haastattelut toteutettiin anonyymisti ja haastatteluista nauhoitettu materiaali tuli vain omaan käyttööni. Omasta mielestäni tämä lisäsi haastattelusta saadun materiaalin luotettavuutta, sillä haastateltavat kertoivat mielestäni täysin avoimesti sekä hyvistä että huonoista kokemuksistaan oman perehdyttämisen aikana. Haastatteluista jokainen oli arvokas ja sain sopivasti sekä toisiaan tukevia että toisistaan poikkeavia vastauksia. Haastattelujen tulokset tukivat myös lukemaani teoriapohjaa hyvin. Mielestäni otos oli teemahaastattelua ajatellen sopiva, sillä sain runsaasti materiaalia perehdyttämismallin kehittämistä varten.

Tämän opinnäytteen lopputuloksena syntyi vastaanoton perehdyttäjien käyttöön tarkoitettu kaksiosainen perehdyttämismalli, jonka muoto muuttui melko paljon työstämisen aikana. Perehdyttämisen suunnittelun mallin tarkoituksena oli korostaa suunnittelun ja yksilöllisyyden tärkeyttä perehdyttämisen aikana sekä kannustaa perehdyttäjiä omannäköisensä perehdyttämiskäytännön suunnitte-

luun, joka tukee juuri sillä hetkellä perehdytettävää tulokasta. Perehdyttämishjelmaesimerkkini tarkoituksena oli koota yhteen paikkaan Original Sokos Hotel Alexandran perehdyttämisen kannalta tärkeimmät kehitettävät osa-alueet ja yksityiskohdat, mutta jättää perehdyttäjälle mahdollisuus ohjelman muokkaamiseen. Tarkoituksena oli, että perehdytysohjelmaesimerkkiä käytettäisiin yhdessä jonkinlaisen osaamisen tarkistuslistan kanssa. Suurimpana haasteena kehitetyn mallin hyödyntämisen saralla ei varmasti ole sen käytettävyyden vaan sitoutuminen mallin hyödyntämiseen ja kehittämiseen ajan kuluessa. Päätin jo opinnäytteen työstämisen alkuvaiheessa, että teen perehdyttämismallin täysin haastatteluiden ja lukemani teorian pohjalta, enkä käytä lainkaan omia mielipiteitäni sen kehittämisessä. Tämän päätöksen tein siksi, etten halunnut omien mielipiteideni vaikuttavan esimerkiksi haastatteluiden luonteeseen tai haastatteluaineiston analysointiin.

Opinnäytetyön työstäminen oli mielestäni kauttaaltaan mukavaa ja palkitsevaa. Olin valitsemaani aiheeseen tyytyväinen, sillä se kiinnosti itseäni. Opinnäytteen työstämisen aikana pääsin kehittämään omaa tietopohjaani henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Teoriapohjaan tarvittavan materiaalin löytymisen jälkeen työ eteni melko vauhdikkaasti. Teoriapohjan kirjoittaminen oli mukavaa ja sujuvan tekstin kirjoittaminen tuntui itselleni helpolta. Teemahaastattelun rungon kehittäminen ei sujunut aivan odotuksien mukaan, mutta loppujen lopuksi se toimi kuitenkin hyvin haastattelutilanteessa, ja haastattelut onnistuivat hyvin. Työ kehitti omaa osaamistani perehdyttämisen osa-alueella, ja huomaankin nyt työpaikallani kiinnittäväni enemmän huomiota siihen, kuinka perehdyttämisen merkittävimpiä ongelmakohtia voitaisiin kehittää.

Toimeksiantaja oli perehdytysmallin kumpaankin osaan tyytyväinen ja se otettiin innokkaasti vastaan Original Sokos Hotel Alexandran vastaanotossa. Opinnäytetyöni valmistumisen aikoihin perustettiin Original Sokos Hotel Alexandran vastaanoton työntekijöiden aloitteesta myös perehdyttämisen kehittämisryhmä. Kehittämisryhmän tavoitteena oli kehittää perehdyttämistä entisestään

kokoamalla kattava perehdyttämismateriaali ja osaamisen tarkistuslista perehdytyksen avuksi.

LÄHTEET

- Alakoski, L., Hörkkö, P., Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.
- Armstrong, S., Mitchell, B. 2008. The Essential HR Handbook. Franklin Lakes: Career Press, Inc.
- Arvot. N.d. S-kanavan verkkosivusto. Viitattu 16.9.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot>.
- Dessler, G. 2004. A Framework for Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P., Härmäläinen J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2 p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 p. Helsinki: WSOY-pro.
- Kivimäki, O. 2007. Hyvälle esimiehelle hyvät alaiset. Myynti & Markkinointi 9/2007, 15.
- Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 14.7.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), hakusana laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 13.7.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), hakusana työturvallisuuslaki.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 13.7.2014. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), hakusana työsopimuslaki.

Penttinen, A., Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Rautiainen, M., Siiskonen, M. 2009. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Räikkönen, L. 2014. Original Sokos Hotel Alexandran Hotellipäällikkö. Haastattelu 24.6.2014.

S-ryhmän rakenne. N.d. S-kanavan verkkosivusto. Viitattu 3.6.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK. N.d. S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2013. Viitattu 1.7.2014. https://www.s-kanava.fi/documents/15238/207103/S-ryhm%C3%A4n_vastuullisuuskatsaus_2013.pdf

Suuntaviivoja perehdytykseen S-ryhmässä. N.d. Työryhmä M. Junnila, I. Kuivalainen, M. Vuotila, R. Puro, H. Ikonen. S-ryhmä: Jollas-instituutti. S-ryhmän intranet. Viitattu 10.6.2014.

Tietoa meistä. N.d. Sokos Hotels-ketjun verkkosivusto. Viitattu 3.6.2014. <https://www.sokshotels.fi/fi/tietoa-meista>

Tietoa Osuuskauppa Keskimaasta. N.d. S-Kanavan verkkosivusto. Viitattu 3.6.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/keskimaa>

Työyhteisötutkimus. 2012. Original Sokos Hotel Alexandra.

Työyhteisötutkimus. 2013. Original Sokos Hotel Alexandra.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Haastateltavan taustatiedot

- **Jo kerätyn tieto- ja taitoperustan vaikutus perehdyttämiseen**
 - Ikä, sukupuoli
 - Työsuhteen luonne perehdyttämisen alkaessa
 - Pohjakoulutus, aiempi työkokemus
 - Oma tieto yrityksestä ja toimenkuvasta ennen työsuhteen alkamista

2. Perehdyttämisprosessi

- **Haastateltavan kokemus perehdyttämisprosessista**
 - Ensimmäinen työpäivä ja vastaanotto yritykseen
 - Yleisperehdyttäminen
 - Työnopastus
 - Perehdyttämisen seuranta ja -arviointi
 - Perehdytyksen kesto
 - Työssä toimiminen perehdyttämisen jälkeen

3. Perehdyttämisen apuvälineet ja ohjaus

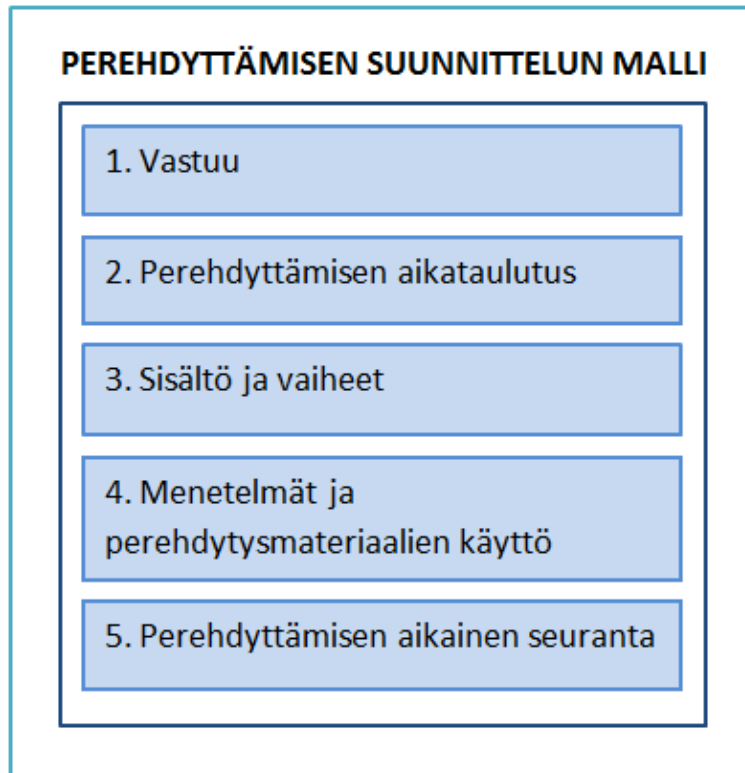
- **Haastateltavan kokemus keskeisistä apuvälineistä ja perehdyttämisen ohjaamisesta**
 - Perehdyttämissuunnitelman käyttö ja hyödyllisyys
 - Perehdytysmateriaalien käyttö ja niiden hyödyllisyys
 - Perehdyttäjä / perehdyttäjät

4. Perehdyttämisprosessin kehittäminen

- **Haastateltavan näkemys perehdyttämisprosessin kehityskohdista**
 - Perehdyttämisessä ja perehdytysprosessissa onnistunutta
 - Perehdyttämisen ja perehdyttämisprosessin kehityskohteet

Liite 2. Perehdyttämismalli Original Sokos Hotel Alexandran vastaanottoon

1. Perehdyttämisen suunnittelun malli



1. Vastuu

Ennen perehdyttämisen alkua tulee tulokkaalle valita nimetty perehdyttäjä. Tämän nimetyn perehdyttäjän tarkoituksena on toimia tulokkaan kummina, ja perehdyttämisen alkuvaiheessa tulokkaan tulisikin työskennellä juuri nimetyn perehdyttäjän kanssa.

- Nimetyn perehdyttäjän valinta
- Perehdyttämisen osa-alueista vastuussa olevien henkilöiden valinta
 - Työnopastuksen eri osa-alueet, henkilöstöasiat, turvallisuusasiat jne.

2. Perehdyttämisen aikataulutus

Ennen varsinaisen perehdyttämisjakson aloittamista tulee yhdessä tulokkaan kanssa kehittää ja käydä läpi perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelman pohjana voidaan käyttää esimerkiksi ensimmäiseltä sivulta löytyvää Perehdyttämisen suunnittelun mallia. Tulokkaan kanssa tulee myös käydä läpi hänen mahdollisesti aiemmin hankkimansa osaaminen sekä käydä läpi tavoitteet juuri hänen perehdyttämisensä kannalta.

- Tulokkaan kehittymisen aikatauluttaminen: Mitä tulokkaan tulee osata ja milloin?
- Ongelmatilanteet: Miten menetellään, jos perehdyttämisessä ilmenee jonkinlaisia vastoinkäymisiä?
- Perehdyttämisen loppuminen: Milloin perehdyttäminen loppuu ja mitkä asiat tulokkaan pitäisi siihen mennessä hallita?

3. Perehdyttämisen sisältö ja vaiheet

Perehdyttämiselle tulee luoda selkeä vaiheistus ja etenemisjärjestys. Ensimmäisinä työnopastusta sisältävinä työvuoroina tulee mahdollistaa tulokkaan toimiminen ylimääräisenä työntekijänä. Tulokkaalle tulee myös luoda mahdollisuus esimerkiksi siihen, että vastaanoton aamuvuoron työtehtävät perehdytetään kokonaisvaltaisesti ennen iltavuoron työtehtävien perehdyttämiseen siirtymistä. Tulokkaan tulee saada perehdytystä koko työympäristöstä, ei vain vastaanoton toiminnasta.

- Perehdyttämisen rungon suunnittelu
 - Yleisperehdyttäminen (organisaatio, työympäristö, työyhteisö) sisältö ja etenemisjärjestys
 - Työnopastuksen (työtehtävät, työkalut) sisältö ja etenemisjärjestys
 - Harjoitusvuoron järjestäminen kerroshuoltoon

- Harjoitusvuoron järjestäminen Solo Sokos Hotel Paviljoniin ja Original Sokos Hotel Jyväshoviin
- Tulokkaan perehdyttämistyövuorojen suunnittelu: Millaisena ajankohtana perehdyttäminen kannattaa suorittaa? Milloin perehdyttäminen on kaikkein tuottoisinta sekä tulokkaalle että perehdyttäjälle?

4. Perehdyttämismenetelmät ja perehdytysmateriaalien käyttö

Jotta oppiminen on mahdollisimman tehokasta, tulee perehdyttäminen suorittaa tulokkaan ehdoilla. Perehdytysmateriaaleihin tulokkaan kannattaa tulokkaan tutustua ennen työnopastuksen alkua. Perehdyttämisen vaiheistuksen ja kehittymisen seurannan helpottamiseksi tulee ainakin työnopastuksen yhteydessä käyttää yhdessä tulokkaan kanssa täytettävää tarkistuslistaa. Tarkistuslistaa täytettäessä ja puutteita havaittaessa tulee tulokkaalle antaa mahdollisuus myös kertaamiseen.

- Hyödyllisten ja ajantasaisten perehdytysmateriaalien valinta
- Osaamisen tarkistuslistan ja sen käytön suunnittelu

5. Perehdyttämisen aikainen seuranta

Tulokkaan kehitystä tulee seurata koko perehdyttämisen ajan. Perehdyttäjältä saatu positiivinen ja rakentava palaute ei yksinään riitä, vaan perehdyttäjän ja tulokkaan pitää kommunikoida keskenään järjestetyssä tilanteessa perehdyttämisen aikana ja sen loppuessa. Tämä mahdollistaa molemminpuolisen palautteen kulun, ja takaa sen, että sekä tulokas että perehdyttäjä on selvillä tulokkaan kehitymisestä.

- Esimiehen ja tulokkaan välisen työnaloituskeskustelun järjestäminen
- Seurantakeskustelun järjestäminen
- Arviointikeskustelun järjestäminen

2. Esimerkki perehdyttämisohjelmasta

Viitteellinen esimerkki perehdyttämisohjelmasta. Ohjelma on suunniteltu uudelle työntekijälle, joka ei ole vielä kartuttanut alan työosaamista.

Päivä 1: Tulokkaan vastaanottaminen yhdessä esimiehen kanssa

- Työsopimuksen kirjoittaminen yhdessä esimiehen kanssa
- Tulokkaalle luovutettavat tavarat ja tunnukset
- Perehdyttämissuunnitelman kehittäminen ja sen läpikäynti
- Henkilökunnan tilojen kiertäminen
- Turvallisuuskierros
- Valittujen perehdytysmateriaalien luovutus tulokkaalle

Päivä 2: Yrityksen esittely

- Yrityksen ja organisaation esittely
- Original by Sokos Hotels -konsepti
- Toimintatavat ja pelisäännöt eri osastoilla ja niiden välillä
- Henkilöstöasiat ja työterveydenhuolto
- Muuhun työympäristöön (hotellihuoneet, kokoustilat, ravintolat, asukassaunat jne.) tutustuminen
- Työhöntulo- / orientaatiokeskustelu esimiehen kanssa

Päivä 3: Kerroshuollon toimintaan tutustuminen

- Siistijöiden työtehtäviin tutustuminen

Päivä 4 →: Vastaanoton aamuvuoron työtehtäviin tutustuminen

- Asiakkaan uloskirjaus: työntekijöiden seuraaminen, ja työtehtävien opettelu esimerkiksi harjoitustehtävien avulla
 - Hotellijärjestelmään tutustuminen

- Asiakaspalvelutilanne
- Maksutapahtumat, kassanlasku
- Sähköpostin ja puhelimen käyttö
- Kokousasiakkaat

Viikko 1→: Vastaanoton iltavuoron työtehtäviin tutustuminen

- Uuden asiakkaan sisäänkirjaus: työntekijöiden seuraaminen, ja työtehtävien opettelu esimerkiksi harjoitustehtävien avulla
 - Hotellijärjestelmään tutustuminen
 - Asiakaspalvelutilanne
 - Uuden varauksen teko
 - Huonekarttoihin tutustuminen

Viikko 2→:Vastaanoton muihin työtehtäviin tutustuminen

- Laskutusasiakkaat
- Pysäköinti
- Erilaiset kanta-asiakaskortit
- Lokivihkon käyttäminen
- Huoltotoimenpiteiden kirjaaminen
- Toiminta palautteensaanti- ja reklamaatiotilanteissa
- Toiminta uhkatilanteissa
- Löytötavarat

Työsuhteen edetessä:

- Aamu- ja iltavuoron työtehtävien harjoittelu ja kertaaminen
- Huonetyyppien ja kokoustilojen sijainnin sekä ominaisuuksien kertaaminen
- Turvallisuusmateriaalien kertaaminen
- Yövuoron työtehtäviin tutustuminen

- Harjoitusvuorojen teko Original Sokos Hotel Jyväshovissa ja Solo Sokos Hotel Paviljongissa
- Seurantakeskustelun järjestäminen

Perehdyttämisjakson loppuessa

- Arviointikeskustelun järjestäminen